

Businesscase

De Stadsbuurderij
van
Tuinen van West

Eindrapport

november 2012

In opdracht van InnovatieNetwerk en Stadsdeel Nieuw West
van de gemeente Amsterdam gemaakt door Peter Dortwegt & Ellen Mensink

Inhoudsopgave

Weblog over de Tuinen van West in 2022.....	5
1. Inleiding.....	8
2. Samenvatting	10
3. De achtergrond een aanleiding van de opdracht.....	18
4. De opdracht en de vraagstelling	20
4.1. Uitgangspunten bij de ontwikkeling van de businesscase:	20
4.2. Een omschrijving van het principe van 'de buurderij'	20
4.2.1. De definitie van Stadslandbouw	21
4.3. De vertaling naar de ontwikkeling van de businesscase	22
5. Onze aanpak.....	23
5.1. Gebiedsanalyse.....	23
5.2. Eerste concept van de businesscase.....	23
5.3. Op zoek naar de juiste ondernemers en partners	23
5.4. Samenwerken op basis van belangen.....	23
5.5. Organiseerbaar	23
5.6. Financierbaar.....	24
6. Belangrijke trends en ontwikkelingen.....	25
6.1. De consument.....	25
6.2. Horeca.....	25
6.3. Zorginstellingen.....	26
6.4. Basisscholen en kinderdagverblijven;.....	28
6.5. Middelbare scholen, hoge scholen en universiteiten	30
6.6. De boeren	30
7. De SWOT van Tuinen van West.....	32
8. Uitwerking programmalijn "De Voedseltuin"	34
8.1. De boerencoöperatie+ is de kurk	34
8.1.1 De boerencoöperatie+ en de rol van de Stadsbuurderij	35
8.1.2 De ambities van de boerencoöperatie+	36
8.1.3 Kosten en baten van de boerencoöperatie+	36
8.1.4 De inrichting van het gebied en de onderverdeling in hectares.....	38
8.1.5 Conclusies en aanbevelingen t.a.v. grondgebruik in de Voedseltuin.....	41
8.1.6 Ons voorstel voor de kerngroep ondernemers in het gebied.....	42
8.1.7 Aanbevelingen en acties om de boerencoöperatie+ op te zetten.....	42
8.2. De winkel van Tuinen van West.....	43
8.2.1 De streekwinkel	43
8.2.2 De voormalige school: horeca en streekwinkel fase 1	45
8.2.3 De mobiele voedseltuin	45
8.2.4 Conclusies en aanbevelingen streekwinkel Tuinen van West.....	46
8.3. De stadsboerderij	46
8.3.1 Het concept.....	46
8.3.2 De ambities van de stadsboerderij	46
8.3.3 De functies van de stadsboerderij.....	47
8.3.5 De initiatiefnemer en organisatie.....	47
8.3.6 De kosten, baten en haalbaarheid van de Stadsboerderij	48
8.3.7 Alternatieve invulling op braakliggend terrein	49
8.3.8 Aanbevelingen en acties om de stadsboerderij op te zetten.....	49

9.	Uitwerking programmalijn “De Leer- & Praktijktuin”	51
9.1.	Leren kun je over vele onderwerpen.....	51
9.1.1	Het onderzoek en praktijkbureau	51
9.1.2	Bemiddeling bij re-integratie en schoolverlaters	51
9.1.3	Educatief recreëren in het gebied; van kleuters tot senioren	51
9.1.4	Kosten en baten en haalbaarheid van de Leer- en Praktijktuin.....	52
9.1.5	Organisatie van de Leer- Praktijktuin	52
9.1.6	Aanbevelingen en acties om de Leer- en Praktuin op te zetten.....	53
10.	Uitwerking programmalijn “De duurzame stadstuin”	54
10.1.	Verbindt duurzame ontwikkeling met duurzaam beheer.....	54
10.2.	Duurzaam gebiedsmanagement verbindt de spelers die het gebied maken: burgers, ondernemers en instellingen	54
10.3.	Op weg naar de Duurzame Stadstuin.....	57
10.3.1	Transitie naar duurzaam gebiedsmanagement Tuinen van West.....	57
10.3.3	Systeeminnovatie	57
11.	De Stadsbuurderij: een ondernemende aanpak	59
11.1.	Ambitie en strategie	59
11.2.	Taken en rollen van de Stadsbuurderij	60
11.2.1	Het ontwikkelen van nieuwe initiatieven	60
11.2.2	Operationeel managen en aansturen van initiatieven in ontwikkeling	60
11.3.	De organisatie vorm.....	61
11.4.	Begroting en haalbaarheid van de Stadsbuurderij.....	63

24 juli 2022

- Weblog artikel - directeur Strategie van de Samenwerkende Academische Medische Centra in Amsterdam

Gisteren een bijzonder ontspannen en leerzame fietstocht gemaakt met mijn collega's van het SAMCA. De manager van ons biologische restaurant 'De Groene Veranda' – het paradepaardje van ons ziekenhuis – had voorgesteld om naar Tuinen van West te gaan voor ons jaarlijkse uitje. Een jaar of 10 jaar geleden ben ik nog eens in Tuinen van West wezen kijken toen mijn vrouw en ik overwogen om ons eigen huis te gaan bouwen dichtbij de stad. De bouwkaavel in Tuinen van West werd aangeprezen als een prachtige groen oase midden in het agrarisch cultuur landschap aan de rand van Amsterdam. Nou inderdaad, veel groene velden met hier en daar een overgebleven boer, maar wat we toch vooral zagen was braakliggend (industrie)terrein, caravanstallingen, autoslopers en wat natuurgebied in aanleg ter compensatie van een nieuwe snelweg. Maar tjonge, wat kan er in een korte tijd veel veranderen. Er is daar het nodige gebeurd zeg!

Het idee van ons bezoek was dat wij na de fietstocht 's avonds met het gehele directieteam een maaltijd zouden gaan bereiden met verse producten uit Tuinen van West. De ingrediënten, die we eerst zelf konden plukken en ophalen bij de lokale boeren, waarmee onze koks al een aantal jaren samenwerken en met wie we een leveringscontract hebben. Maar eerst was er de fietstocht. Een tour door wat wel een eetbaar landschap leek. Het hele gebied was in feite een groene supermarkt waar je versboodschappen haalt. Dus niet met je karretje door smalle gangpaden met opgestapelde verpakkingen en langs koelvitruines en diepvrieskisten sjezen, maar met de fiets langs wuivende graanvelden naar de biologische veehouder, waar je melk, karnemelk, kaas en eieren, om vervolgens langs idyllische slootjes naar de groenteteler te rijden om biologische groente en vers fruit voor het nagerecht bij elkaar te plukken. En daar bleef het niet bij. Wij zagen buitengewone varkens wroeten in het fluisterbos, dat tegen het talud van de snelweg was aangelegd. En om onze nieuwsgierigheid naar al dit lekkers te kunnen bevredigen, hebben we een stop gemaakt bij de proeverij aan de Osdorperweg, waar ze alles wat het Tuinen van West label te bieden heeft, hadden klaarstaan. Ik heb de smaaktest in de kassen van het horecacollectief (een groep restaurants uit Amsterdam die gezamenlijk produceren experimenteren met nieuwe kweekmethodes) aan me voorbij laten gaan. Een lokaal geproduceerd biertje van brouwerij de 7 Deugden sprak me meer aan. De collega van orthopedie was echter diep onder de indruk van de kousenband die de horecatelers in hun kas hebben groeien.

In de afgelopen jaren zijn blijkbaar in Tuinen van West allemaal enthousiaste stadsboeren neergestreken. Wij zijn, geloof ik, tijdens onze hele fietstocht niet een traditionele boer tegengekomen. Het archetype dat de polders bewerkte is verdwenen. Daarvoor in de plaats troffen we vooral enthousiaste, jonge mensen met zowel een passie voor voedsel verbouwen als de gedrevenheid om hierover te vertellen en hun kennis en ervaring te delen. Boerenondernemers die meer doen dan het land bewerken, die oog hebben voor de waarde van de natuur voor mensen uit de stad, die hun erf en deuren openzetten voor bezoekers en op bijzondere plekjes een terras runnen waar sap uit eigen boomgaard wordt geserveerd door leerlingen van het ROC.

Met de stad op fietsafstand is het bijna onvermijdelijk dat je een bekende tegenkomt, m'n buurman. Hij heeft in Tuinen van West samen met een aantal mensen zijn eigen boerderij opgezet. Die man heeft nota bene een ICT bedrijf in Amsterdam, dus je zou denken dat hij daar geen tijd voor heeft. Maar wat blijkt, hij is aandeelhouder van een initiatief dat een eigen boerderij heeft opgezet met een boer in loondienst. Een Jamie Oliver-achtige boer zwaait er de scepter. Mijn buurman vertelde dat hij af en toe mee werkt en dat hij samen met zijn mede-eigenaren meebeslist over het beleid van hun stadsboerderij. Over wat er gezaaid wordt of welke type diensten er worden aangeboden. Zo zijn ze bijvoorbeeld net een cursus permacultuur gestart. Hij krijgt in ruil voor zijn investering wekelijks een pakket met groente en fruit en logeert af en toe op de clamping van zijn eigen stadsboerderij.

Wij zijn dus niet de enige die iets zien in Tuinen van West. Gelukkig wel een van de eerste. Vanuit het ziekenhuis zijn wij sinds 2012 bezig met het verduurzamen van ons ziekenhuis, waarbij duurzaam en lokaal geproduceerd voedsel de laatste jaren een steeds prominentere plaatl is gaan innemen. Niet alleen vanwege de meer dan 1400 maaltijden die wij dagelijks serveren aan onze patiënten en cliënten, maar ook vanwege de sterke toename van voedselallergieën, ondervoeding en de noodzaak om voedselverspilling te verminderen. In Tuinen van West zijn ze daar heel goed op ingesprongen. Voor ons is het namelijk onmogelijk om met allerlei lokale kleinere partijen afzonderlijke afspraken te maken en te onderhouden. Wij willen hoge kwaliteit en met grote zekerheid dagelijks duurzaam lokaal voedsel inkopen en dat kan in Tuinen van West bij de boerencoöperatie.

In Tuinen van West hebben ze het over de boerencoöperatie+. En die plus voegen ze er aan toe, omdat ze samen additionele diensten hebben opgezet om aan hun klanten te bieden. Een mooi voorbeeld is de Leer- en Praktijk Tuin, die gaat over leren en werken in Tuinen van West. Via deze praktijktuin kunnen zorgcliënten op een ontspannen manier werken op de boerderij en werken aan hun gezondheid. Ook zijn er weer afspraken met onze universiteiten om studenten stages te bieden of praktijkopdrachten voor de HBO-afdeling. Een onderzoek naar hergebruik van reststromen heeft er toe geleid dat onze koffieprut nu wordt gebruikt als grondstof voor de kweek van champignons. De Food Academy van Hogeschool InHolland denkt actief mee in de verdere ontwikkeling van de Leer en Praktijktuin en borgt de leergangen.

Het was kortom een ontspannen en boeiende middag. Maar ook een ervaring die nog wel wat vragen oproept. Waar zijn die rommelige polders gebleven, hebben ze de tocht zo samengesteld dat we alleen langs de aansprekende incidenten zijn geleid, is dit alle allemaal zo maar spontaan tot stand gekomen en hoe hebben ze daar in moeilijke tijden de centen voor bij elkaar gekregen? Vragen die ik gelukkig kwijt kan tijdens de ontmoeting met de gebiedsmanager. Zij is verbonden aan de Stadsbuurderij van Tuinen van West. Tien jaar terug begonnen als de ontwikkelorganisatie die het gebeid op de kaart moest zetten. De Stadsbuurderij is vanaf het begin gericht geweest op het faciliteren van concrete initiatiefnemers – boeren en burgers - in het gebied. Partijen die samen het gebied duurzaam willen ontwikkelen en beheren helpen om van plan naar realisatie te komen. Niet omdat de Stadsbuurderij uitging van blauwdrukken of vooraf bedachte oplossingen, maar door met het enthousiasme en de energie van mensen concrete resultaten te boeken. Zo zijn de stadsboerderij, het horecacollectief en de boerencoöperatie+ ontstaan. De Stadsbuurderij als

aanjager van de gewenste ontwikkeling en gericht op innovatie. Vanaf het begin lag er een verdienmodel onder. Werd de Stadsbuurderij de eerste jaren nog geholpen door bijdrages uit fondsen en van de gemeente, maar dat werd minder naar mate de eigen inkomsten toenamen. De Stadsbuurderij is niet structureel afhankelijk van subsidies, maar levert prestaties waarvoor bedrijven en overheden bereid zijn te betalen en heeft zich inmiddels ontwikkeld tot de organisatie die het gebied actief beheert met inzet van boeren en burgers. Blijkbaar een succesvolle strategie.

Met het licht op naar huis gefietst. Maar ik kom terug. Tuinen van West smaken naar meer!

Bovenstaande weblog is alleen gepubliceerd in dit rapport. Alle overeenkomsten met de werkelijkheid berusten niet op toeval.



'Mooie groene vergezichten, moeras, ringdijk en er doorheen de Westrandweg'

1. Inleiding

Aan de westrand van de gemeente Amsterdam liggen de polders van Nieuw-West; een agrarisch natuurlandschap op steenworp afstand van de grote stad. Een gebied dat de afgelopen decennia een enorme verandering heeft ondergaan. Boeren hebben hun bedrijfsvoering afgebouwd of gestaakt, sommigen vanwege de onduidelijkheid over de toekomst van het gebied soms vanwege de komst van de Westrand weg. Kassen staan leeg of hebben een andere bestemming gekregen en nieuwe bedrijvigheid (en bijbehorende gebouwen en woningen) in allerlei vormen hebben hun intrede gedaan. Het gebied is in een negatieve spiraal terecht gekomen, die uiteindelijk heeft geleid tot een allegaartje aan functies en tot een rommelige uitstraling.

Op dit moment staat het gebied aan de vooravond van een nieuwe periode. Door ontwikkelingen in de omgeving, zoals de verdichting in de stad en grootstedelijke vernieuwing van de Westelijke Tuinsteden, is opnieuw de enorme potentie van dit groene gebied ontdekt. Door de toenemende behoefte aan meer groene uitloopruimte aan de rand van de stad is men het gaan beschouwen als een natuur- en recreatiegebied van regionale betekenis. Maar ook de maatschappelijk veranderingen op het gebied van duurzaamheid, voedselbereiding, gezondheid en de herwaardering van het platteland voor de stedelijke behoeftes aan ontspanning, educatie en contact met de natuur, hebben er toe geleid dat de polders van West de aandacht krijgen die ze verdienen: het programma Tuinen van West.

Om het revitaliseringsproces van Tuinen van West een extra impuls te geven hebben de gemeente Amsterdam en het InnovatieNetwerk het gebied betrokken in het innovatieprogramma stadslandbouw. Dit sluit aan bij de ontwikkelingsvisie op het gebied, waarbij stadslandbouw, natuur en recreatie de dragende thema's zijn.

Vanaf november 2011 is in opdracht van het InnovatieNetwerk en de gemeente Amsterdam gewerkt aan de derde fase van het innovatieprogramma voor Tuinen van West. Doel van de opdracht was het ontwikkelen van een of meerdere businesscases op basis van de uitkomsten van de eerdere verkenningen. Uitgangspunten bij deze opdracht zijn dat de stadse vraag centraal staat bij het ontwikkelen en realiseren van vernieuwende plannen voor Tuinen van West en dat de businesscases elementen van de buurderij en het educatief ervaringscentrum bevatten. In dit rapport worden de uitkomsten van die derde fase gepresenteerd.

Het afgelopen half jaar is onderzoek gedaan naar mogelijkheden om in Tuinen van West de stadse vraag te vertalen in een concrete businesscase. Er is gesproken met organisaties die reeds op een vernieuwende manier inspelen op de veranderende vraag, met organisaties die producten en diensten willen afnemen en met ondernemers en initiatiefnemers van binnen en buiten het gebied die concrete plannen hebben. Informatie en inzichten die zijn gebruikt om tot een haalbare businesscase met perspectief te komen.

Tuinen van West is een omvangrijk gebied, de ambities zijn groot en er zijn veel partijen die bij de ontwikkeling betrokken willen zijn. Dit is de reden dat het een lijvig rapport is geworden. Wij hebben er daarom voor gekozen om te starten met een uitgebreide

samenvatting waarin wij allereerst het toekomstbeeld schetsen. Vervolgens beschrijven wij de randvoorwaarden en presenteren wij het concept van de businesscase teneinde dat toekomstbeeld te realiseren. Tot slot gaan we in op de haalbaarheid van dit concept.

In de rest van het rapport kunt u lezen hoe wij tot deze conclusies zijn gekomen. Wij starten daarbij in hoofdstuk 3 met de achtergrond en aanleiding van het project en in hoofdstuk 4 beschrijven wij de opdracht en de door ons vertaalde vraagstelling van deze opdracht. In hoofdstuk 5 leest u meer over onze aanpak om middels onderzoek en draagvlakverkenning te komen tot een businesscase. Vanwege het belang van de stadse vraag hebben wij in hoofdstuk 6 een uitgebreide omschrijving gegeven van belangrijke trends en ontwikkelingen. Wij sluiten dit eerste deel van het document af met een SWOT van Tuinen van West. In hoofdstuk 8, 9 en 10 wordt een uitgebreidere toelichting geven op de het concept van de businesscase en de bijbehorende programmalijnen en activiteiten. In hoofdstuk 11 ronden wij af met de ambitie, de strategie en de organisatie en financiering van de businesscase. In de bijlagen kunt u o.a. de begroting en kosten en baten overzichten vinden van de businesscases en verschillende initiatieven die daaraan gerelateerd zijn.

2. Samenvatting

Voor u ligt de businesscase “De Stadsbuurderij van Tuinen van West”, het resultaat van de derde fase van het innovatieprogramma stadslandbouw dat gaat over de ontwikkeling van Tuinen van West. Bij de aanpak en de ontwikkeling van het gebied heeft steeds centraal gestaan dat Tuinen van West een intensieve relatie moet aangaan met de stad; zijnde de burgers en consumenten van de stad en belangrijke stakeholders, zoals zorginstellingen, scholen, bedrijven in de horeca en voedselbereiding, sport- en gezondheidsorganisaties e.d. Met andere woorden: de stadse vraag naar voedsel (productie, educatie, consumptie en belevenis) is leidend en wacht op een organiseerbaar, exploiteerbaar en financieerbaar antwoord uit Tuinen van West.

Het toekomstbeeld; Tuinen van West in 2022

In Tuinen van West zijn alle bouwstenen aanwezig zijn om het agrarisch cultuurlandschap te ontwikkelen tot een duurzaam stadslandbouwpark van grootstedelijke allure. De ambitie is dan ook dat Tuinen van West zich in 2022 heeft ontwikkeld tot een voedsel-, natuur- en belevenispark dat voor een aanzienlijk deel bijdraagt aan de lokale en duurzame voedselproductie voor de stad, waar men naar toe gaat om alles te leren over duurzame en ambachtelijke lokale voedselproductie en waar men bewust kan genieten van de natuur, het boerderijleven en alles wat moederaarde voortbrengt. Kortom, een prachtige groene plek waar voedselproductie, recreatie en natuurbeleving hand in hand gaan. Tegelijkertijd wordt het park zeer zorgvuldig en duurzaam onderhouden en doorontwikkeld in afstemming met de wensen van haar bewoners, ondernemers en bezoekers.

Nieuwe samenwerkingsvormen

Om dit te verwezenlijken zullen in Tuinen van West in de loop der tijd allerlei nieuwe samenwerkingvormen ontstaan waarbij boeren en tuinders met elkaar de markt benaderen en bedienen om hun product vers en op maat bij de bereiders van maaltijden in de stad te krijgen. Waar boeren samen producten bedenken die meer waarde toevoegen aan hun oogst en waar bewoners helpen de fruitoogst binnen te halen en daarvoor worden beloond met “sappies” (een tegoed om door het jaar heen verse sap te halen bij de fruitkweker). In Tuinen van West wordt bovendien de nieuwe aandeelhouder gekweekt; burgers investeren in duurzame voedselproductie, waarbij ze meebepalen en meewerken en waar ze rendement krijgen uitbetaald in vitamine C en een wekelijks groentepakket. Ook partijen in de stad zullen gaan samenwerken om voedsel te produceren in Tuinen van West. Horecaondernemers kunnen bijvoorbeeld gezamenlijk gaan investeren in kweekfaciliteiten voor eigen kruiden en groenten en waarbij het rendement zich uitbetaald in meer kennis over voedsel, het slimmer omgaan met grondstoffen en betere marges.

Binnen deze hele ontwikkeling staat het behoud van de duurzame kwaliteit van het park en het openbare groene gebied hoog op de agenda en wordt dit geborgd door een intensieve samenwerking tussen gebruikers en beheerder(s). Ook hier zullen nieuwe samenwerkingsvormen en relaties ontstaan, waarbij door afstemming tussen bewoners en ondernemers afvalstromen niet leiden tot verspilling, maar tot hergebruik. Waar boeren en burgers samen investeren in de opwekking van duurzame energie. Gezamenlijk wordt verantwoordelijkheid genomen voor het waardevol (door)ontwikkelen en beheren van het

groene landschap waar men in en van leeft. Onderhoud en beheer worden zo dicht mogelijk bij de praktijk georganiseerd en uitgevoerd in samenspraak met de gebruikers.

In de toekomstige Tuinen van West leren jonge mensen in en over de praktijk van stadslandbouw. Studenten en scholieren die nieuwe inhoud willen geven aan werken op het snijvlak van stad en land, die de monden van de stad helpen voeden en de harten van mensen verwarmen door zich te ontwikkelen tot zorgboer. In dit Tuinen van West groeit naast voedsel dus ook kennis over nieuwe vormen van landbouw, over andere manieren van organiseren, over alternatieve business modellen waarbij traditionele ketens worden verbroken en nieuwe posities worden ingenomen. Kennis die vastgelegd wordt door allianties met Hogescholen en mbo instellingen, door onderzoek en het direct betrekken van leerlingen en studenten bij de praktijk van Tuinen van West.

Een kansrijke toekomstbeeld of een droomscenario?

Is het geschetste eindbeeld slechts een lonkend perspectief voor Tuinen van West of staat het gebied daadwerkelijk aan het begin van een nieuwe toekomst? De analyse in deze businesscase laat zien dat er voldoende stadse behoefte en potentiële vraag is die om een breed en goed georganiseerd aanbod vraagt.

Hetgeen Tuinen van West te bieden heeft is thans nog niet toereikend; er zijn geen partijen in het gebied aanwezig die vanzelfsprekend het voortouw nemen, nieuw ondernemerschap staat nog in de kinderschoenen en toont geen vanzelfsprekende samenwerking met de omgeving. De ruimtelijke transformatie van het gebied is nog volop gaande. Daartegenover staat dat er grote belangstelling is voor hetgeen Tuinen van West te bieden heeft; nieuw uit te geven kavels met ruimte voor stadslandbouw, belangstelling voor duurzame voedselproductie in de nabijheid van de stad, ondernemers van binnen en buiten het gebied die willen investeren, organisaties die zaken willen doen met de aanbieders uit Tuinen van West. Bovendien wordt geïnvesteerd in de recreatieve en groene infrastructuur, waardoor de ruimtelijke randvoorwaarde ontstaat voor een duurzame parkontwikkeling waarin gerecreëerd en geproduceerd kan worden. Kortom er is veel energie als het gaat over stadslandbouw, het gebied en de potentie in de stad.

Belangrijke randvoorwaarden voor het bereiken van dit toekomstbeeld

Om deze energie te bundelen en Tuinen van West succesvol te ontwikkelen is meer inzet en zeggenschap nodig van stake holders en is samenwerken van groot belang. Dit zijn belangrijke principes die horen bij 'de buurderij' (u leest hier meer over in paragraaf 4.2). Tevens is een zekere mate van sturing gewenst en zijn daarbij heldere ambities en kaders nodig.

Inzet en zeggenschap

Voor Tuinen van West zijn er nu geen kant en klare oplossingen of blauwdrukken te geven die naadloos passen op de stand van de zaken van dit moment. De prioriteit moet liggen bij het benutten van de aanwezige energie en belangstelling van initiatiefnemers en ondernemers van binnen en buiten het gebied. Tuinen van West is thans het meest gebaat bij een benadering die gericht is op het ontwikkelen, aanjagen en faciliteren van initiatieven, waarbij niet op voorhand de uiteindelijke oplossing centraal staat, maar wel een door

partijen gedragen bijdrage aan de lange termijn ontwikkeling van het gebied, dit alles op basis van het principe met meer inzet meer zeggenschap.

Samenwerken en gezamenlijke verantwoordelijkheid

Omdat Tuinen van West een gebied in ontwikkeling is met allerlei nieuwe impulsen is het noodzakelijk dat er door de verschillende nieuwe ondernemers en stake holders weloverwogen wordt samengewerkt. Om samen initiatieven op te pakken, gezamenlijk nieuwe kansen duurzaam te ontwikkelen en daarmee voor iedereen synergie te creëren. Ook is het daarbij van belang dat vanaf het begin samen wordt nagedacht over de waardeontwikkeling van Tuinen van West en daar ook gezamenlijk verantwoordelijkheid voor neemt, zowel in termen van het bouwen van het merk Tuinen van West als vanuit het zorgvuldig en duurzaam ontwikkelen en beheren van het gebied.

Heldere ambitie, kaders en sturing

Om bovenstaande te realiseren is een organisatie nodig die heldere lijnen uitzet, ondersteuning biedt en consistente aandacht geeft aan een aantal gezamenlijk gekozen thema's en ambities. Zodat samen met partijen in de omgeving en de stad concreet gewerkt kan worden aan het toekomstbeeld en deze ook op korte termijn vertaald kan worden in verdeelde taken en rollen en een werkbare activiteitenlijst.

De genoemde organisatie zal nu een andere rol hebben dan over bijvoorbeeld vijf of tien jaar. In 2022 is het merk Tuinen van West geladen en zijn er vele nieuwe samenwerkingsvormen ontstaan om te bestendigen. Ons inziens zal er een onafhankelijke gebiedsmanagementorganisatie blijven bestaan die taken op zich neemt die voor ieder van belang zijn en die het belang van individuele spelers overstijgen, zoals het parkmanagement, de gebiedscommunicatie en het beheer van gemeenschappelijke faciliteiten, maar die invulling is van later zorg. Veel belangrijker is hoe komen we daar?

Het concept van de businesscase: de Stadsbuurderij als ontwikkelorganisatie

Er is nog een grote stap te nemen om het gebied Tuinen van West succesvol te ontwikkelen. Stadslandbouw is een belangrijke drager voor deze gebiedsontwikkeling, waarbij stadslandbouw, recreatie en natuur zeer nauw met elkaar verbonden zijn. Wij stellen daarom een ontwikkelingsorganisatie voor die volgens de principes van de buurderij het gebied verder ontwikkelt, de Stadsbuurderij.

Bij de Stadsbuurderij is sprake van een nieuwe vorm van sturing; de buurt is zelf verantwoordelijk voor de ontwikkeling van Tuinen van West, de voedselproductie en het groenbeheer van het gebied. De buurt is in dit geval de (boeren)ondernemers, directe omwonenden, Amsterdamse consumenten en andere belanghebbenden. Dit alles gebeurt volgens de principes van 1) inzet en zeggenschap 2) samenwerken en 3) duurzame ontwikkeling. Dit betekent dat de verantwoordelijkheid van overheid en private partijen verandert en dat er nieuwe vormen van verrekening ontstaan.

De Stadsbuurderij is een ontwikkelorganisatie die handelt vanuit het perspectief van waardeontwikkeling van het gebied. In deze ontwikkelorganisatie wordt op basis van een gezamenlijke ambitie, de genoemde principes en drie programmalijnen gestart met

initiatieven waarvoor enthousiasme in de markt is gevonden. Uit deze initiatieven kunnen concrete business units en/of nieuwe juridische entiteiten voortvloeien die nog niet op voorhand vaststaan. De Stadsbuurderij is zelf ook het onderwerp van ontwikkeling, niet haar eigen instandhouding staat centraal, maar de dienstbaarheid aan de duurzame ontwikkeling van het gebied en de initiatieven die daaruit voortkomen.

De kern van de Stadsbuurderij is dat samenwerking gezocht wordt (in projecten) binnen een kernteam van ondernemers en bewoners in het gebied die deze waardeontwikkeling ook van belang vinden en dat er actief wordt ingezet op het betrekken van de stad en de stadse vragers (consumenten, werknemers, zorgcliënten, afnemersgroepen etc) bij de ontwikkeling van zijn/haar eigen groene achtertuin. De burens in de Stadsbuurderij zijn derhalve niet alleen de directe ondernemers/boeren en burgers in het gebied maar ook de consumenten/burgers en afnemersgroepen uit de stad. Hoewel de Stadsbuurderij geen blauwdrukken aflevert, zullen wij in dit rapport wel alvast een doorkijkje geven naar mogelijke organisatievormen en verdienmodellen, zodat aantoonbaar is dat de voorgestelde initiatieven op termijn zelfstandig organiseerbaar en financierbaar zijn.

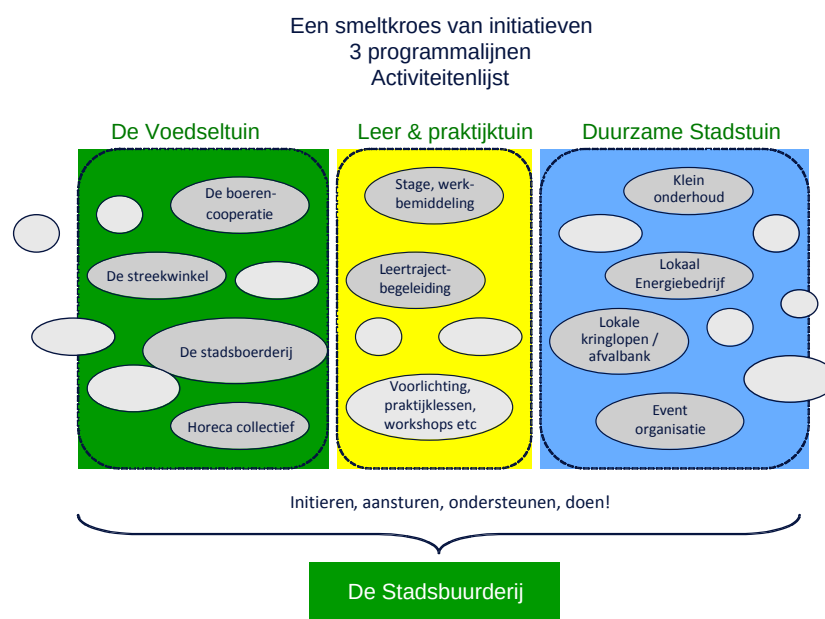
De Stadsbuurderij gaat uit van drie programmalijnen:

1. De voedseltuin
2. De leer- en praktijktuin
3. De duurzame stadstuin

De activiteitenlijst; initiëren, ondersteunen en doen

Binnen bovengenoemde programmalijnen zal de Stadsbuurderij actief bepaalde activiteiten oppakken, ondersteunen en soms zelf uitvoeren die van belang zijn voor het concept en de ontwikkeling van Tuinen van West. In figuur 1 vindt u deze activiteiten beschreven in de 'benoemde' grijze cirkels in de programmalijnen. Uiteraard hopen en verwachten wij dat er op termijn steeds meer - aan het concept en het programma gerelateerde - initiatieven zelfstandig opgepakt worden zonder de directe betrokkenheid van de Stadsbuurderij. Zodat er een smeltkroes aan waardevolle initiatieven ontstaat.

Figuur 1



De voedseltuin van de stad

Uit marktonderzoek naar trends en ontwikkelingen komt de toenemende behoefte aan lokaal en duurzaam voedsel naar voren. Niet alleen bij individuele burgers, maar ook bij grote afnemers in Amsterdam. Binnen de gemeentegrenzen van Amsterdam is 2.641 hectare agrarisch grondgebied (Rabobank, DRO 2010), het agrarisch areaal binnen Tuinen van West is daarmee bijna 6% van het totale agrarische areaal van Amsterdam en daarmee in potentie wellicht de grootste stedelijke Stadslandbouw zone in Nederland. Dit is de reden dat wij adviseren dat Tuinen van West in feite de duurzame voedsel(achter)tuin van de stad zou moeten zijn.

Belangrijke ambities bij deze programmalijn zijn:

- Meer duurzaam en gezond voedsel voor de stad;
- Meer betrokkenheid van burgers, consumenten en stadse vragers bij Tuinen van West;
- Meer betrokkenheid bij voedselproductie;
- Het verkorten van de keten.

De Stadsbuurderij zal binnen de voedseltuin vier initiatieven stimuleren en/of initiëren die de relatie tussen de spelers, het gebied en voedsel verbetert:

1. De boerencoöperatie+ als one stop shop

Een aantal grote vraagpartijen in de stad, zoals horecaondernemingen, zorginstellingen en kennisinstellingen wil graag meer lokaal en duurzaam voedsel binnen hun organisaties serveren. Ze willen de boer kennen, het product op de velden zien groeien en het mooie verhaal erbij richting klanten of cliënten vertellen. Tegelijkertijd wil men ook dat de gekochte producten goed gewassen, kundig verwerkt en soms ook (voor)bereid worden. Wat ze vooral willen is dat ze in het drukke leven van de stad met een druk op de knop dagelijks een breed assortiment met duurzame lokale producten kunnen bestellen die met zekerheid en een continue kwaliteit geleverd kunnen worden. Om dit te bereiken zal er een bijzondere boerencoöperatie worden opgezet. In feite is deze coöperatie een onafhankelijk aanspreekpunt – een one stop shop – waar men dagelijks zijn/haar bestelling kan plaatsen, die zorgt dat de producten geleverd worden en die de facturering organiseert.

Waarom is hier sprake van een boerencoöperatie plus (boerencoöperatie+), omdat ook het verwerken van producten en productontwikkeling een belangrijk aandachtspunt is. Waardoor het product in waarde stijgt en de boeren een hogere marge kunnen vragen. Dit leidt uiteindelijk tot een fair product voor een faire prijs. Doordat de boerencoöperatie+ met grote partijen direct contact heeft kan over een weer meer betrokkenheid gecreëerd kan worden. Dit kan bijvoorbeeld gaan over het telen van specifieke groente, het inzetten van de zorgcliënten van de zorginstellingen, of het leren over voedselproductie.

De boerencoöperatie+ betekent ook dat het gebied Tuinen van West als ware een groene, levende supermarkt wordt - ook wel de Park Supermarkt genoemd - waarbij een voldoende breed productassortiment (zuivel, vlees, groente en fruit), geproduceerd wordt om aan de voedselbehoefte van de stadse vraag te voldoen. Bij de selectie van verschillende ondernemers in het gebied moet derhalve ook rekening gehouden worden met de behoefte aan verschillende producten die geproduceerd en aangeboden worden in Tuinen van West.

In het kader van gebiedsontwikkeling is het van belang dat er vanuit een totaal benadering naar het gebied wordt gekeken, waarbij zowel de bestaande kavels als de nieuw uit te geven kavels mee worden genomen in de ontwikkeling en de mogelijk potentie voor voedselproductie. Hierbij moet ook aandacht besteed worden aan het stimuleren van het hergebruik van leegstaande kassen voor voedselproductie en de kans om op braakliggende terreinen voedsel te produceren en daarmee tegelijkertijd deze locaties tijdelijk waardevol te beheren.

2. De stadsboerderij; de burger als stadse boer

Voor de consument is het van belang om directer betrokken te zijn bij de productie van zijn/haar voedsel. Zij wil zelf haar voedsel produceren, individueel of middels een collectief. In Tuinen van West moet de mogelijkheid geboden worden om als Amsterdamse burger stadsboer te worden en deze beweging op gang te krijgen. Binnen de Stadsbuurderij zal een pilot opgezet worden, die past binnen het kader volkstuinen nieuwe stijl - die een samenvoeging is van de pergolaconstructie en het via crowd funding mede-eigenaar worden van je eigen stadsboerderij in ruil voor voedsel of andere diensten.

3. Het horecacollectief

Binnen Voedseltuin van West moet bewust gezocht worden naar mogelijkheden om vragende partijen uit de food service in een collectief verband zelf boer te laten worden. Er is synergie te behalen door samenwerking te organiseren bv. in termen van kennis over voedselproductie, het doen van smaaktesten bij consumenten, Het delen van tijd en aandacht. Juist voor de Horecasector lijkt hier een kans te liggen. Mits dit op een goed manier ondersteund wordt, zodat deze ontwikkeling binnen hun drukke activiteiten in de stad ook haalbaar is. In Tuinen van West wordt proactief gezocht naar een manier om een aantal horecabedrijven gezamenlijk voedsel te laten produceren. De horecasector is een interessante partner voor de voedseltuin, omdat zij voorop loopt bij nieuwe ontwikkelingen in de voedselketen, het aanbieden van lokaal en duurzaam voedsel en deze sector daarmee het beste marketing kanaal is voor Tuinen van West om de eindconsument te bereiken.

4. Een gezamenlijke streek winkel

Om de consument snel inzicht en overzicht te geven over wat er allemaal is te zien, te beleven, te kopen en te eten is Tuinen van West, is een gezamenlijke streekwinkel in het gebied een goed marketing/verkoopkanaal voor de ondernemers in het gebied. Wij gaan hierbij uit van een winkel van een aardige omvang op een centrale locatie in Tuinen van West. Daarnaast kan deze winkel ook zijn invulling krijgen in een mobiele SRV-wagen die rond toert in Nieuw West of in de stad.

De leer- & praktijktuin

De stadse vraag naar werkgelegenheid, leren en werken is groot en biedt de voedselketen en stadslandbouw interessante mogelijkheden om deze behoefte vanuit de verschillende doelgroepen in te vullen. Binnen de businesscase beschouwen wij het gebied Tuinen van West en de verschillende stadsboeren samen als een leer- en werkomgeving of een educatief ervaringsgebied.

Werkzoekenden, schoolverlaters, zorgcliënten, studenten of kinderen van de basisschool maar ook recreanten die op een ontspannen manier willen leren in de eettuin van West kunnen bij de individuele ondernemers verschillende zaken leren als het gaat over duurzame voedselproductie, de voedselketen, stadslandbouw en aanvullende diensten. Daarnaast kunnen b.v. studenten ook een leertraject aflopen, waarbij de verschillende ondernemers met hun producten en diensten elkaar aanvullen. De Stadsbuurderij zelf is een lerende organisatie. Gezamenlijk kennis delen, leren en werken zijn dan ook belangrijke aandachtspunten waarop de Stadsbuurderij zich zal richten en die goed passen bij de ontwikkelopgave waar Tuinen van West voor staat.

De belangrijkste ambities van de Leer- en praktijktuin:

- Inspelen op de behoefte van de stad aan kennis delen, leren en werken als het gaat om voedsel, natuur en concrete vormen van stadslandbouw;
- Zoeken naar combinaties tussen leren en werken, educatief leren en verpozen en ontwikkelen (van de Stadsbuurderij).

De duurzame stadstuin

Duurzaam gebiedsmanagement gaat over samen zo optimaal mogelijk duurzaam en zelfvoorzienend zijn in een gebied van ontwikkeling tot beheer.

Deze programmalijn gaat uit van drie ambities:

- Duurzame kwaliteitsbewaking door beheer en onderhoud van het openbaar gebied zo dicht mogelijk bij de eindgebruiker te organiseren
- Boeren en burgers actief betrekken bij het beheren van het natuur- en recreatielandschap;
- De ondernemers en burgers helpen elkaar te verduurzamen;
- Het gezamenlijk verduurzamen van het gebied in termen van energievoorziening en het sluiten van lokale kringlopen.

Gebiedsmanagement is meer dan beheer

Kwaliteitsbewaking van het gebied is essentieel voor waardebehoud. Dit geldt voor het natuurlandschap, voor de recreatieve voorzieningen en voor de infrastructuur van het gehele gebied. Schoon, heel, veilig en duurzaam. Gebiedsmanagement is meer dan technisch onderhoud en leent zich voor actieve participatie van gebruikers.

Duurzame stadslandbouwers

Om het gebied samen met stadslandbouwers/ ondernemers duurzaam te ontwikkelen is het eveneens noodzakelijk dat alle ondernemers in het gebied een duurzame bedrijfshuishouding voeren. Vanuit de Stadsbuurderij kan men kennisdelen, elkaar ondersteunen en samenwerken om verder te verduurzamen naar een niveau (milieukeur / biologisch) waar de markt om vraagt.

Van lokaal energiebedrijf tot het sluiten van lokale kringlopen

Nu er nieuwe ondernemers neerstrijken in het gebied is dat een goed moment om ook gezamenlijk te zoeken naar manieren om samen duurzame energie op te wekken en de

lokale kringlopen te sluiten (in de voedselketen). Dit kan tot interessante kostenvoordelen leiden voor alle betrokkenen.

De haalbaarheid van de Stadsbuurderij

De omstandigheden waarin de gewenste ontwikkeling van Tuinen van West op gang moet worden gebracht zijn niet gunstig. Economische vooruitzichten zijn zeer matig en daarmee weinig uitnodigend om te investeren. Ook de gemeentelijke middelen zijn zeer beperkt. Mede tegen die achtergrond is bij de uitwerking van de businesscase steeds in het oog gehouden dat hetgeen wordt voorgesteld een gerede kans heeft op een kostendekkende exploitatie en niet structureel afhankelijk is van overheidsbijdragen of andere vormen van subsidie. In deze businesscase is de Stadsbuurderij niet alleen een ontwikkelorganisatie met kosten die voor de bekende baat uitgaan, maar zal ook inkomsten verwerven uit de initiatieven die zij ontwikkelt. Sommige tuinen en initiatieven zullen een kostenpost zijn en andere tuinen leveren inkomsten op, waarbij zij elkaar in stand houden. Dit is belangrijk, omdat de programma's (tuinen) een geheel vormen en samen Tuinen van West ontwikkelen tot een aantrekkelijk gebied met een eenduidige uitstraling.

Sommige inkomsten zullen weer verdwijnen bij de verzelfstandiging van een initiatief, anderen zullen toenemen naarmate de activiteiten verschuiven van ontwikkeling naar beheer (parkmanagement). Drie jaar zal de Stadsbuurderij nodig hebben om zelfvoorzienend te worden. In de eerste drie jaar is echter wel een bijdrage nodig van overheid en fondsen om de aanloopkosten te dekken. De gedetailleerde begroting laat zien hoe de Stadsbuurderij een haalbare benadering heeft ontwikkeld om snel en daadkrachtig de ontwikkeling van Tuinen van West een extra impuls te geven.



Bron: Van Bergen Kolpa Architecten, 'de Park Supermarkt'

3. De achtergrond een aanleiding van de opdracht

‘Tuinen van West’ is de naam van de gebiedsontwikkeling waaronder het agrarisch cultuurlandschap in de polders van Amsterdam Nieuw-West wordt aangepakt. Een aantal ontwikkelingen heeft ertoe geleid dat daarbij natuur, recreatie en stadslandbouw hoog op de agenda zijn gezet.

Allereerst heeft de stedelijke vernieuwing in Amsterdam en in het bijzonder de Westelijke Tuinsteden in de afgelopen decennia geleid tot steeds meer woningen in de stad en daarmee tot en toenemende vraag naar uitloopruijnte en stedelijk groen. Ook de verandering in de bevolkingssamenstelling heeft hieraan bijgedragen. Hoge dichtheden in het stedelijk gebied doet de vraag toenemen naar slimme, groene herinrichting. Tot slot heeft ook de komst van de Westrandweg met de daaraan verbonden groencompensatie een rol gespeeld bij het opstellen van het programma van Tuinen van West een feit geworden. Er is daarom bewust gekozen om schaars stedelijk groen te behouden voor de stad en haar bewoners. Stadslandbouw en agro-toerisme wordt gezien als een kansrijk middel om agrarisch groen te kunnen exploiteren en beheren. Een manier om de polders te verbinden met de stad(se bewoner).

Tegen deze achtergrond is de noodzaak ontstaan om na te denken over de toekomst van het gebied en de mogelijkheden tot deze groene revitalisering. Samen met het InnovatieNetwerk van het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie is door de gemeente Amsterdam, i.c. Stadsdeel Nieuw-West in 2009 een Innovatieprogramma Stadslandbouw voor Tuinen van West gestart. Het doel hiervan is om na te gaan hoe stedelijke vragen en behoeften naar producten en diensten leidend kunnen zijn bij de ontwikkelingsopgave voor Tuinen van West. De ambitie is om nieuwe en veelzijdige verbindingen te maken tussen de stad en het ommeland (Tuinen van West).

Gemeente en InnovatieNetwerk hebben gekozen om daartoe een aanpak te ontwikkelen die uit drie fasen bestaat:

1. Verkenning van de Innovatieopgave
2. Uitwerken van de Innovatieopgave
3. Ontwikkeling businesscases

In fase 1 is informatie verzameld over de stadse vragen en de onderliggende stadse waarden. Op basis van die inventarisatie zijn innovatieopgaven benoemd die doorbraken moeten bewerkstelligen op het gebied van organisatie, financiering, exploitatie, perceptie en/of functiecombinaties.

In fase 2 zijn ontwerpteam s aan het werk gegaan met als opdracht om na te denken over de inhoud, organisatie en financiering van het gebied. Zij hebben Tuinen van West veelal benaderd als alle openbare ruimte in het stadsdeel en zo een duidelijk verband tussen de stad en het buitengebied gelegd. Dit heeft geleid tot een veelheid aan ideeën en mogelijkheden, waarbij sommige teams de nadruk hebben gelegd op de vergezichten van een idee en weer anderen hebben stilgestaan bij organiseerbaarheid en mogelijke kosten en baten.

De kerngedachte is, dat stadslandbouw wordt gerealiseerd door zelfstandige en complementaire bedrijvigheid, die in een netwerk verbonden zijn, elkaars diensten gebruiken en promoten. Zelforganisatie (eigen verantwoordelijkheid) en dienstbaarheid aan de omgeving zijn leidende principes. Het netwerk is zowel economisch, sociaal, mentaal als fysiek. In deze visie worden burgers, ondernemers en instellingen aandeelhouders van Tuinen van West. Zij leveren iets (arbeid, kennis, kapitaal) en zij krijgen daarvoor iets terug (arbeidsperspectief, gezondheid, goed en goedkoop voedsel, etc). Samenhang, focus en doelmatigheid worden geborgd door een duidelijke organisatiestructuur.

In de opzet van het innovatieprogramma stadslandbouw voor Tuinen van West wordt voor fase 3 beoogd om meer doelgericht invulling te geven aan de ideeën uit fase 2:

‘Dat betekent dat een selectie zal plaatsvinden van de resultaten uit fase 2. Niet alle ideeën en concepten zullen ongewijzigd uitvoerbaar blijken te zijn. Dat vraagt aanpassingen. Ook is denkbaar dat nieuwe concepten slechts in onderlinge samenhang realiseerbaar zijn. Het gaat dus in deze fase om het zoeken naar businesscases; ofwel clusters van activiteiten die organiseerbaar, financierbaar en exploiteerbaar lijken te zijn.’

Betrokken partijen hebben behoefte aan resultaten. Resultaten die een combinatie vormen van innovatie en pragmatisme. De gebiedsontwikkeling van Tuinen van West moet er concrete stappen vooruit mee kunnen zetten. Tegen die achtergrond is de derde fase ingezet. Businesscases die gericht zijn op maakbaarheid in Tuinen van West, waarbij de innovatieve inspiratie uit de eerste twee fases wordt verwerkt.

4. De opdracht en de vraagstelling

Voor fase drie van het innovatieprogramma stadslandbouw voor Tuinen van West is door het InnovatieNetwerk in samenspraak met de gemeente Amsterdam i.c. Stadsdeel Nieuw West de opdracht verstrekt om te komen tot een werkbare businesscase. Hierbij is de vraagstelling als volgt geweest:

- Stel een businesscase op in kader het programma Tuinen van West, waarbij elementen van de buurderij en het educatief ervaringscentrum (leerwerk plekken) zijn verwerkt en vul daarmee fase 3 van het innovatieprogramma Stadslandbouw in;
- De businesscase moet een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het gebied en het programma/concept Tuinen van West;
- De businesscase heeft betrekking op een vraaggestuurde keten, waarin op basis van de stadse vraag het aanbod van Tuinen van West wordt georganiseerd;
- Zorg voor draagvlak creatie bij mogelijke ondernemers/deelnemers van de businesscase;

4.1. *Uitgangspunten bij de ontwikkeling van de businesscase:*

- Binnen de gebiedsontwikkeling van Tuinen van West zijn natuur, recreatie en stadslandbouw belangrijke thema's. De functies van stadslandbouw zijn: voedsel, educatie, natuur(beleving en beheer), recreatie en zorg;
- Systeeminnovatie wordt nadrukkelijk als meerwaarde gezien binnen deze opdracht. De businesscase heeft betrekking op een vraaggestuurde keten, waarbij op basis van de stadse vraag het aanbod in Tuinen van West wordt bepaald. Innovatie ligt in de organisatie van de vraagzijde, de aanbod zijde en de verbinding daartussen. Vraag en aanbod hebben op meerdere domeinen (voedsel, educatie, zorg etc.) betrekking, het beschrijven van de coördinatie, besluitvorming en toedeling van de verantwoordelijkheden is onderdeel van deze opdracht;
- De businesscases moeten het karakter hebben van organiseerbare, exploiteerbare en financierbare ondernemingen, die zelfstandig kunnen functioneren zonder structurele overheidsbijdragen. Zorg dat inhoudelijk wordt gekozen voor nieuwe functies en functiecombinaties en nieuwe vormen van samenwerking tussen individuele ondernemers.

4.2. *Een omschrijving van het principe van 'de buurderij'*

Een buurderij is een nieuw type boerderij waarbij er sprake is van een nieuwe vorm van sturing; de buurt (bewoners en ondernemers uit de omgeving) is nadrukkelijk betrokken bij de eigen woon- en leefomgeving. Zij zijn zelf verantwoordelijk voor de voedselproductie en groenbeheer in het gebied. Dit alles gebeurt volgens het principe van wederkerigheid, hierbij gaat het niet om vrijwillige bijdrage, maar meer inzet betekent meer zeggenschap in de buurderij. Dit betekent dat de verantwoordelijkheid van overheid en private partijen verandert en dat er nieuwe vormen van verrekening ontstaan.

Binnen een buurderij is er sprake van drie richtinggevende principes

1. *Verantwoordelijkheidsverdeling en met meer inzet meer zeggenschap:* in de buurderij gaat het om de menselijke maat, ondernemers zijn eindverantwoordelijk voor de functies in de buurderij en er is sprake van sociocratische besluitvorming. Zeggenschap

wordt toegekend o.b.v. inzet, verantwoordelijkheid en talenten. In de buurderij zijn de verhoudingen transparant;

2. *Gezamenlijkheid*: de mens staat centraal, er is sprake van een open relatie met de buitenwereld en nieuwe toetreders, de buurderij betreft een lerende organisatie, waar in principe iedereen in zou mogen participeren;
3. *Duurzame ontwikkeling*: duurzaamheid is de basis van het concept, er wordt gezocht naar maximale autarkie (om de zelfvoorziening in het gebied te optimaliseren), het sluiten van lokale kringlopen en het verbinden van functies. De investeerders profiteren met name van waardestijging en ontvangen geen rente. Er is sprake van collectief eigendom van grond en gebouwen.

4.2.1. De definitie van Stadslandbouw

Stadslandbouw kent vele verschijningsvormen en is daarmee een begrip dat vele definities kent. Het lijkt soms of de definitie gerelateerd is aan de vele problemen die het op moet lossen in de maatschappij in de ogen van bestuurders en belanghebbenden. Het is in feite ook een reactie op belangrijke ontwikkelingen in de landbouw en de voedselindustrie zelf, maar ook op de wereldwijde recessie en op de noodzaak om te verduurzamen. Door de toenemende schaalvergroting in de landbouw, de druk op de marges en de behoefte aan meer inkomsten voor de boeren deed multifunctionele landbouw zijn intrede, de voorganger van stadslandbouw.

De mondiale aandacht voor het verduurzamen van onze planeet heeft direct invloed gehad op onze voedselketen, want wat staat dicht bij de mens als de natuur en ons voedsel? Gezond en duurzaam voedsel produceren dichtbij de stad, waar de mens meer inzicht krijgt in wat wordt geproduceerd en waardoor er minder transport kilometers worden gemaakt. Ook het beheer van natuurgebieden of de (tijdelijke) invulling van braakliggende terreinen lijken belangrijke drijvers te zijn voor het ontstaan van stadlandbouw. Hieronder hebben wij twee definities opgenomen die werkbaar zijn voor Tuinen van West.

2007 - Stadslandbouwgids van de WUR:

*“Stadslandbouw voldoet aan een aantal voorwaarden: De **vraag vanuit de stad** staat centraal in de bedrijfsvoering van de stadsboerderij. De **stad erkent en beschermt** de stadsboerderij in woord en daad. Het gaat om volwaardige landbouwbedrijven in en om de stad. Het bedrijf geeft een **goed beeld van de huidige landbouw**. Het bedrijf is **economisch zelfstandig**. De **bedrijfsvoering wordt slechts beperkt beïnvloed door andere activiteiten**. **Ondernemers zijn zich bewust van de meerwaarde van hun bedrijf voor de stad en willen zich inzetten om aan stedelijke behoeften te voldoen** en soms zelfs om de grootstedelijke problematiek te verminderen door **het aanbieden van: Educatie en recreatie. Zorglandbouw en kinderopvang. Productverwerking en huisverkoop. Natuurbeheer en beheer van groene ruimte.**”*

2012 - Waarom Landbouw in de stad? Paul de Graaf bestuurslid Eetbaar Rotterdam:

*“Omdat landbouw veel kan betekenen. In termen van verrijking, zowel qua **beleving**, haar activiteiten en ruimtes die ontstaan, als **economisch**, door kansen te bieden voor kleine bedrijvigheid. Productief groen heeft ook een **ecologische en milieutechnische rol**. Het*

creëert biodiversiteit; een prettig microklimaat voor mensen en dier. En sluit kringlopen lokaal waardoor bespaard wordt op transport, wateroverlast en kostbare grondstoffen.”

4.3. De vertaling naar de ontwikkeling van de businesscase

Tegen de achtergrond van de geschetste uitgangspunten en definities is voor de Tuinen van West de volgende opdrachtoomschrijving gemaakt. Ontwikkel een businesscase die:

1. Bijdraagt aan de **duurzame gebiedsontwikkeling** van Tuinen van West en een bijdrage levert aan het realiseren van het concept Tuinen van West, waarbij **stadslandbouw** een belangrijke drager is.
2. Zoek daarbij **naar samenwerking tussen ondernemers en naar meer betrokkenheid van burgers**. Op basis van de uitgangspunten: met meer inzet, meer zeggenschap in het gebied, op zoek naar nieuwe vormen van organiseren.
3. De economische en ruimtelijke ontwikkeling van Tuinen van West en stadslandbouw moeten inspelen op **de stadse vraag** naar voedsel, natuur, recreatie, zorg en educatie.
4. **Vernieuwend** is in termen van: systeem- en/of keteninnovatie, nieuwe functiecombinaties en samenwerkingsvormen;
5. Zowel elementen van **de buurderij** en het **educatief ervaringscentrum of de leer- / werkplek** in zich heeft.

Tijdens het zoekproces is het uitgangspunt daarbij steeds geweest:

Is het concept en zijn de daarbij behorende ideeën ook haalbaar en realiseerbaar. Tenslotte gaat het hier om de businesscase, waarbij innovatie wordt beschouwd als een middel. Haalbaar hebben wij vertaald in termen van: willen ondernemers hieraan meewerken, is het toepasbaar in Tuinen van West (in termen van bestemmingsplannen, landschapsontwerp en hoeveelheid hectare), past het in de tijdsgeest van de Nederlandse samenleving en bij de stad met haar verschillende doelgroepen en is er binnen afzienbare tijd financiering voor te werven om ook tot realisatie over te gaan.

5. Onze aanpak

5.1. *Gebiedsanalyse*

Allereerst hebben wij een gebiedsexpeditie uitgevoerd. Hoe ziet het gebied eruit, waar ligt de kracht, wat zijn tekortkomingen, wie zijn de huidige ondernemers, hoe zien zij hun toekomst en wat willen zij.

Vervolgens is onderzoek gedaan naar de vraagzijde van voedsel en naar de huidige voedselketen. Dit onderzoek hebben wij gedaan vanuit het perspectief van de horeca, de zorgsector, de consument/winkelaanbod en de kennisinstellingen/scholen. Welke eisen stellen de vragers aan de aanbodzijde, welke bottlenecks zijn er in de keten en op welke manier kan daar vanuit Tuinen van West op worden gereageerd? Belangrijke elementen die wij daarin mee hebben genomen, zijn de relatie tussen voedsel en zorg, werkgelegenheid en educatie.

5.2. *Eerste concept van de businesscase*

Op basis van de gebiedsanalyse, het onderzoek naar de stadse vraag en de uitgangspunten van de opdracht hebben wij het concept van de businesscase ontwikkeld. Dit concept hebben wij vertaald in drie kernthema's die kunnen worden beschouwd als programmalijnen naar de toekomst. Binnen deze programmalijnen worden nieuwe initiatieven en activiteiten omschreven, die gezamenlijk de businesscase vormen.

5.3. *Op zoek naar de juiste ondernemers en partners*

Vervolgens zijn wij op zoek gegaan naar ondernemers die passen binnen het concept, die duurzaam zijn en daar een visie op hebben en de ambitie hebben om deze waar te maken, die willen samenwerken, die complementair zijn in hun functies en voedselportfolio (type producten) en die bereid zijn om mee te denken over de wensen en behoeften vanuit de stad en Tuinen van West.

5.4. *Samenwerken op basis van belangen*

Vervolgens hebben we een coalitiebespreking georganiseerd voor een kerngroep van ondernemende boeren met de beste fit en de meeste potentie (passend binnen het concept, duurzaam, haalbaarheid plan, investeringskracht, juiste netwerk) waar wij het business concept hebben gepresenteerd met als doel om deze gezamenlijk verder aan te scherpen en in te vullen. Belangrijk onderdeel van deze besprekingen was het nagaan van het draagvlak voor het concept; wil men hieraan meewerken, waar ligt de toegevoegde waarde voor samenwerking vanuit de ondernemers, hoe kunnen we de belangen van de ondernemers koppelen aan de stadse vraag en aan de belangen van de Stad (Stadsdeel Nieuw West en de Gemeente Amsterdam) en Tuinen van West. Hoe vertaal je dat dan terug naar de businesscases in termen van doelstelling, taken, verantwoordelijkheden, type samenwerking, wederkerigheid (inzet versus zeggenschap) etc.

5.5. *Organiseerbaar*

Op basis van de coalitiebespreking en de vervolggesprekken hebben wij het concept verder uitgewerkt. We hebben berekend hoeveel hectare er nodig is voor de verschillende

onderdelen en ondernemers van het concept in Tuinen van West. Tevens hebben wij de taken en verantwoordelijkheden binnen de businesscase verder omschreven. Wij hebben nagedacht over de beste organisatievorm en vervolgens hebben wij de programmalijnen van de businesscases uitgewerkt.

5.6. *Financierbaar*

Bij de uitwerking van de businesscase is gekeken naar de financiële houdbaarheid. Dat betekent dat we aanloopkosten, investeringbedragen en exploitatiemogelijkheden op langere termijn hebben doorgerekend, waarbij het gekozen concept, inclusief de verschillende deelelementen, ook langdurig inkomsten zal moeten genereren. De gangbare financieringsfondsen en constructies hebben wij kort op een rijtje gezet en gekeken welke het meest haalbaar waren voor dit concept in deze omgeving. Daarnaast hebben wij de inkomstenposten van de verschillend programmaonderdelen in beeld gebracht.

6. Belangrijke trends en ontwikkelingen

“De stadse vraag naar voedsel in relatie tot zorg, werkgelegenheid, natuur en educatie in relatie tot het huidige aanbod.”

6.1. De consument

De consument heeft steeds meer behoefte aan gezond, duurzaam en lokaal geproduceerd voedsel. Men wil weten waar voedsel vandaan komt en het ook deels zelf beleven en er over leren. Dit is een reactie op het feit dat de afstand van de mens tot zijn/haar voedsel de afgelopen decennia steeds groter is geworden; men koopt verpakkingen, beloften en E-nummers. De toename van het aantal mensen met voedselallergie en obesitas vormt een steeds groter probleem.

In lijn met deze ontwikkeling heeft ook de slow food beweging een enorme vlucht genomen, die zich richt op het stimuleren van puur, eerlijk en lekker eten. Deze beweging zet zich af tegen fast food en beoogt de culturele of traditionele keukens te behouden en daarmee ook het oorspronkelijk gebruik van gewassen, zaden, dieren en landbouwgebruiken van een regio. Ook permacultuur krijgt steeds meer aanhangers in Nederland. Deze van oorsprong uit Australië overgewaarde visie en aanpak gaat uit van de samenwerking tussen de mens en haar omliggende natuur gericht op een lange termijn overleving van beide. Met permacultuur kun je een lekkere eetbare tuin ontwerpen die niet alleen mooi, maar ook nuttig is. Permacultuur wil mensen in staat stellen zelf een functioneel ecologisch systeem te ontwikkelen. Tel hierbij op de behoefte van de stadse burgers om in onze haastige wereld een rustpunt te zoeken met meer groen en ontspanning. De groeiende vraag naar eigen stadstuintjes en het sterk toenemende aantal burgers met een eigen moestuin zijn logische resultaten.

De consument kan zijn lokale duurzame voedsel inkopen bij het toenemend aantal ecoplaza's of de natuurwinkels in de stad. Maar ook de verkopen van biologisch of duurzaam lokaal voedsel via het web nemen sterk toe. Men kan voedselkratten kopen die zijn samengesteld met aanbod uit de lokale omgeving (zoals Mijn Boer, De Krat en Ruud Maaz) en er zijn shop in shop concepten, zoals Willem en Drees, die daarmee een interessante concurrent worden van de gevestigde partijen.

Tegelijkertijd leidt de behoefte aan zelfbeschikking over voedsel (voedselsoevereiniteit) er toe dat ook steeds meer de Amsterdammers zelf willen produceren of op zoek gaan naar nieuwe vormen van samenwerking en eigendom- en/of financieringconstructies, die hun persoonlijke betrokkenheid met het voedsel vergroot. Het ontstaan van pergoalaorganisaties of voedselcoöperatie zijn hier interessante voorbeelden van, waarbij zeggenschap (van de consument) en inkomenszekerheid (voor de producent) beter zijn geregeld. Belangrijke impact van deze ontwikkelingen is, dat de macht van de detailhandel afneemt en dat de consument dichterbij de productie of producent komt te staan of zelf producent wordt.

6.2. Horeca

De horeca is een van de eerste sectoren die aan de behoefte van de consument voldeed door lokaal, dag vers voedsel te serveren. Deze lokale, ambachtelijke, vaak duurzaam

geproduceerde producten zijn vaak niet alleen lekkerder, maar op deze manier liften zij ook mee op een goed marketing verhaal over duurzaamheid, lokale boeren en het ambacht.

Om ook zelf te kunnen sturen op b.v. de aanvoer van bijzondere groenten en fruit tegen een redelijke prijs en om meer kennis te kunnen ontwikkelen binnen de keuken over voedsel, hebben steeds meer horecaondernemers hun eigen moestuin of overwogen zij deze stap.

Uit interviews komt naar voren dat het niet eenvoudig blijkt om lokale, duurzame en/of biologische telers te vinden die met snelheid, met juiste kwaliteit en met zekerheid producten kunnen leveren. Ook het vinden van de juiste partijen om het voedsel te wassen, te verwerken en te proportioneren een obstakel. Er is behoefte aan een direct aanspreekpunt om rechtstreeks (zonder tussenkomst van de handel) deze lokale duurzame producten gewassen en verwerkt geleverd krijgen.

6.3 Zorginstellingen

Zorgaanbieders hebben te maken met verschillende op elkaar inwerkende ontwikkelingen op tenminste een drietal vlakken waarop zij moeten acteren:

- De leef- en zorgomgeving verandert; de trend van intramurale zorg naar extramurale zorg blijft doorzetten – doelgroepen worden aangemoedigd om zo lang mogelijk in de eigen leefomgeving te blijven. Daarnaast worden hogere kwaliteitseisen gesteld aan het woonaanbod, zodra klanten wel in een beschermde woonomgeving worden gehuisvest.
- De vraag naar zinvolle en activerende dagbesteding groeit. Ten eerste omdat de doelgroep die hiervan gebruik wenst te maken toeneemt en ten tweede omdat sociaal isolement moet worden voorkomen t.g.v. van het feit dat klanten langer zelfstandig wonen (een paar uur zorg per week of een maaltijdvoorziening is niet voldoende om eenzaamheid te voorkomen).
- De maaltijdvoorziening door zorgaanbieders staat onder druk. Ten eerste omdat ondervoeding zich steeds duidelijker als een gezondheidsrisico manifesteert onder met name ouderen en daarvan een direct effect uitgaat op de gezondheid en weerstand van mensen. Ten tweede omdat de kwaliteit van de maaltijd in smaakbeleving, voorlichting over en betrokkenheid bij de totstandkoming van de maaltijd te wensen overlaat. Ten derde is er een bedrijfseconomisch en maatschappelijk issue aangaande de verspilling van voedsel; de standaard maaltijd wordt weliswaar efficiënt bereid, maar de hoeveelheid voedsel die wordt weggegooid (niet gegeten door gebrek aan smaak, eetlust, ambiance of door beperkte houdbaarheid) vertegenwoordigt aanzienlijke onzichtbare kosten, die de maaltijd feitelijk duur maken.

In Amsterdam en in de Westelijke Tuinsteden wordt door verschillende zorginstellingen geïnvesteerd in nieuwe en aangepaste woonvormen om op de eerste ontwikkeling die hierboven getypeerd is in te spelen.

Stadslandbouw in Tuinen van West kan met name inspelen op de twee andere elementen van die stadse vraag; de vraag naar actieve en praktijkgerichte dagbesteding als onderdeel van het zorgaanbod en de vraag naar beter (lees duurzaam en lokaal) voedsel en minder verspilling.

Voorbeeld

Zorginstelling Cordaan heeft een eigen zorgboerderij waar invulling wordt gegeven aan dagbesteding voor de eigen klanten door werk in de moestuin. Cordaan heeft geëxperimenteerd met het aanleveren van eigen gekweekte groente naar de eigen productiekeukens. Deze proef heeft niet lang geduurd, omdat het systeem van de voedselbereiding in de eigen keukens niet is ingesteld op het aangeleverd krijgen van een onbewerkt product. Sla uit de eigen tuin die nog schoongemaakt, gewassen en zonodig gesneden moet worden, daarop was de instellingskeuken niet ingesteld. Het aanleveren van eigen gekweekte groente aan de eigen keuken is stopgezet.

De uitstekende intentie om het product van de eigen kwekerij, geteeld met de inzet van de eigen klanten te verwerken in de eigen keuken, is stuk gelopen op de rationaliteit van voedselproductie in instellingskeukens, waarbij alles is ingesteld op de efficiency van de inkoop en verwerking van voorbewerkt of gereed product. Voor de inkoop van dit type product worden grote inkoopcontracten gesloten via aanbesteding, waarbij tot op heden weinig of geen aandacht is besteed aan de mogelijkheid om hierin lokale (eigen boerderij) producten te betrekken. De inkoop is gericht op het voldoen aan de juiste voedingswaarde van elke maaltijd en de juiste normprijs per maaltijd. Elementen als smaakbeleving, productbeleving, voedselverspilling, e.d. zijn secundair in beoordeling of spelen geen rol. Met andere woorden er wordt gestuurd op het voldoen aan de norm en op de productiekosten. Of de maaltijd daadwerkelijk gegeten wordt of hoeveel van de maaltijd in de afvalbak terecht komt, speelt geen rol. Ook de vraag hoelang de instellingskeuken het geleverde product kan bewaren, krijgt nog relatief weinig aandacht. Zouden deze factoren worden betrokken in een “total cost” benadering, dan ziet de prijs van de maaltijd er duidelijk anders uit.

Voedselverspilling is niet alleen maatschappelijk een probleem, ook bedrijfseconomisch doet de zorginstelling zich tekort. Het Maxima ziekenhuis in Eindhoven heeft door een andere voedselstrategie enorme besparingen weten te bereiken; de voedselverspilling is teruggebracht van 42% van de uitgedeelde maaltijden naar 2%. Een resultaat dat alleen kan worden bereikt als er ook anders ingekocht, verwerkt en bereid wordt.

Lokale producenten zijn ongetwijfeld bereid om hierop in te spelen; koop je groente bij ons en je hebt een verser product dat langer houdbaar is, bovendien kun je samen met je klanten bij ons komen kijken hoe het geteeld wordt. Win win? Ogenscheinlijk wel, maar met het eerdere voorbeeld van Cordaan in gedachte, zal een verandering in benadering van meerdere kanten moeten komen. Zorginstellingen moeten met hun leveranciers afspraken over een total cost benadering, moeten opleggen in aanbestedingsvoorwaarden dat een substantieel percentage van het vers product lokaal/regionaal wordt ingekocht, moet doelen formuleren om de voedselverspilling terug te dringen en dit tot een verantwoordelijkheid te maken van de instellingskeukens. Maar ook de boeren die het regionale product leveren moeten zich aanpassen. Zij moeten zorgen voor een goed aanspreekpunt voor de inkopers namens de zorginstellingen, zij moeten nadenken over een assortiment dat de zij kunnen bieden, zij moeten niet alleen verse producten leveren, ze

moeten ook bereid zijn restproduct af te nemen en te verwerken. Bovenal moeten boeren gaan samenwerken met verwerkers om een voorbewerkt, geportioneerd product te kunnen leveren.

De verwachte meerkosten voor een lokaal en duurzaam (milieukeur t/m biologisch) product worden tenminste gecompenseerd door het terugdringen van de verspillingskosten (langere houdbaarheid, maatwerk maaltijden, betere smaakbeleving). Er kan sneller ingespeeld worden op wensen per instelling en bovendien kan in samenwerking met boeren en verwerkers “koken” tot een aantrekkelijk activiteit in de instellingen worden gemaakt.

Casus Tuinen van West

Zorginstellingen zoals Cordaan verzorgt dagelijks 5.000 maaltijden voor diverse groepen in de zorg. Uitgaande van ca. 250 gram verse groente en fruit per maaltijd wordt in de maaltijden van Cordaan 400.000 kilogram groente en fruit per jaar verwerkt.

Cordaan besteedt de levering van voedselproducten (vers en droog) uit aan een grote leverancier. Indien Cordaan bij aanbesteding als voorwaarde opneemt dat om te beginnen 20% van de verse groente en fruit lokaal moet worden ingekocht, dan ontstaat een vraag naar streekproducten uit Tuinen van West van 80.000 kilo. Van de boeren uit Tuinen van West vraagt dit om professionele aanpak; juiste kwaliteit op juiste manier verwerkt en bereid.

De boerencoöperatie Oregional in de Nijmeegse regio speelt in op deze ontwikkeling en heeft met de Sint Maartenskliniek op dit punt een voortrekkersrol. Naast een inkoopportaal voor gezond voedsel uit de regio ontstaat ook een portaal voor het maken van zorgafspraken. Praktijkplaatsen voor dagbesteding kunnen worden ingekocht bij de boeren die ook meeleveren aan het voedsel van de instelling.

6.4. Basisscholen en kinderdagverblijven;

Alle facetten van duurzaam voedsel vallen op hun plek in de scholen; van lokale voedselproductie tot educatie en kennisontwikkeling. Een tweetal ontwikkelingen versnellen het denken en handelen op dit gebied. De eerste ontwikkeling heeft te maken met de zogenaamde verlengde schooldag, waarbij door de brede school een integraal aanbod op het gebied van educatie en naschoolse opvang wordt aangeboden. Hiertoe wordt de brede school in een nieuw type accommodatie ondergebracht waarin niet alleen de verschillende aanbieders een plaats krijgen, maar waarbinnen ook voorzieningen worden aangebracht die gericht zijn op voedselbereiding en het gezamenlijk nuttigen van de maaltijd. In de meeste gevallen betreft het een lunchmaaltijd.

De tweede ontwikkeling heeft te maken met de relatie tussen voedsel en leerprestaties. Regelmatige en gezonde voeding wordt geacht invloed te hebben op gezondheid en daarmee op de leerprestaties van kinderen. Het kenniscentrum “Nutrition, Learning and Behaviour” van de Universiteiten Wageningen en Maastricht (www.kcnlb.eu) onderzoekt actief deze relatie en heeft een programma in voorbereiding om in samenwerking met onderwijspartners, zoals CITO en met het Amsterdamse Initiatief Tijd voor Eten (die een aantal succesvolle pilots heeft gerealiseerd) een action learning aanpak uit te rollen.

Bovenstaande ontwikkeling sluit aan bij de aandacht voor het terugdringen van overgewicht bij jongeren en de noodzaak om voorlichting en educatie over voedsel en voedselbereiding te intensiveren. Een structureel aanbod van een gezonde maaltijd op scholen is echter nog niet aan de orde. Bekostiging en organisatie van lunchen op school vormen de belangrijkste obstakels om dit tot een vast onderdeel te maken van het school- en naschoolaanbod.

Hier wordt niet alleen een kans gemist om onderwijsprestaties en gezondheid te bevorderen, ook blijft een lokale economische kans onbenut. Schoollunches zijn prima samen te stellen uit het lokaal geproduceerde groente en fruit aanbod en is (voor) te bereiden door lokale keukens bij horeca of zorginstellingen. Het inkopen van lokale en zo mogelijk biologische producten heeft een aantal voordelen:

- Er kan direct worden ingespeeld op behoefte van de school
- Versheid van producten zorgt voor langere houdbaarheid en minder verspilling en afval
- Voorlichting en educatie door producenten op scholen
- Het ondersteunt lokale producenten en verwerkers en voorkomt voedselkilometers.

Lunchen op school is meer dan het verstrekken van gezonde maaltijden met een lokale economische kans. De leerlingen en ouders die van de schoollunch gebruik maken, zullen moeten worden voorgelicht over nieuwe producten en maaltijden en in feite begeleid/opgeleid moeten worden in gezond eten. Dit vraagt om begeleiding bij het serveren van de maaltijd door (betaalde) vrijwilligers die hiertoe een basisopleiding hebben gekregen. Voor de communicatie tussen ouders, vrijwilligers en leverancier is het van belang een coördinerende rol in te stellen. Dit betekent dat naast de kosten voor de maaltijd zelf ook de organisatie van de schoollunch geld kost.

Een effectieve, efficiënte en financieel haalbare organisatie van de schoollunch vraagt om een zekere schaal van opereren binnen een overzichtelijk verzorgingsgebied.

De schoollunch vormt een interessante stadse vraag voor de lokale aanbieders van voedsel. Producenten uit Tuinen van West kunnen hier profijt van hebben.

Casus voor Tuinen van West

Stel dat 5 scholen in Amsterdam overgaan tot schoollunches volgens de formule van Tijd voor Eten, dan ziet dit er als volgt uit;

- *Gemiddeld aantal leerlingen per school: 220*
- *4 lunches per week * 42 schoolweken: 36.960 lunches*
- *Deelname 75% van de leerlingen: 27.720 lunches*
- *Verwerkt product groente en fruit per maaltijd: 0,25 kilo*
- *Groente en fruit per school/jaar: 6930 kilo*
- *Bij deelname 5 scholen: 34.650 kilo groente en fruit per jaar*
- *DKW + overig product wordt voor 20% lokaal ingekocht.*

Voor de maaltijd geldt thans een normbedrag van € 5,- per maaltijd. De totale omzet aan maaltijden op basis van 138.600 lunches/jaar bedraagt € 693.000,-.

*De omzet aan groente en fruit bedraagt 34.650 kilo * 1,25= 43.315,- euro exclusief bereiding*

Op basis van dit voorbeeld van 5 scholen wordt duidelijk dat schoollunches een interessante stadse vraag vormt voor de aanbieders uit Tuinen van West. Om deze vraag naar zich toe te halen zullen de producenten een actieve rol moeten nemen de action learning aanpak van het kenniscentrum. De uitrol moet plaatsvinden op zestig scholen. Het is de moeite waard om 5 tot 10 scholen in de Amsterdamse regio hierin betrokken te krijgen i.s.m. de lokale producenten.



‘Kinderopvang De Boerderij; dieren en moestuinen’



‘JOGG project, lunchen op scholen ’

6.5. Middelbare scholen, hoge scholen en universiteiten

Door alle hierboven geschetste ontwikkelingen is er behoefte ontstaan aan het ontwikkelen en delen van kennis over de veranderingen in de duurzame voedselketen bij scholen en universiteiten. Niet alleen praktische kennis over biologisch of duurzaam produceren wordt belangrijker, maar nieuwe thema's leiden ook tot nieuwe onderzoeken en lesprogramma die gaan over stadslandbouw en metropolitane landbouw, logistiek, duurzame verpakkingen en voedselverspilling, de biobased economy etc.

Interessant is tevens om te constateren dat het vak van kok en horeca ondernemer hipper is geworden door o.a. Jamie Oliver (restaurant Fifteen), door de kookwedstrijden op televisie en programma's over horeca make overs. Het is belangrijk dat dit gebeurt. Het vak van stadsboer moet ook voor vroegtijdige schoolverlaters, jongeren en studenten worden geambieerd, dit kan onder andere door ermee in contact te komen en de veelzijdigheid en potentie ervan te ervaren. Inspirerende leer- en werkplekken om het nieuwe vak van stadse boer in de praktijk te leren zijn derhalve zeer gewenst, zeker gezien de recessie en huidige werkloosheid.

6.6. De boeren

Onze economische groeiambities en technische ontwikkeling hebben in de landbouwsector geleid tot schaalvergroting en afnemende marges voor de boeren. Multifunctionele landbouw en stadslandbouw is een belangrijke trend/ontwikkeling van deze tijd, om te zorgen dat boeren meer inkomsten genereren. Enerzijds doet men dat door nieuwe functies te introduceren waaraan men kan verdienen, zoals educatie, een winkel, kinderdagverblijf, maar ook het aannemen van zorgcliënten en daarvoor een vergoeding ontvangen of

werklozen re-integreren door werk de boerderij. Door allerlei besparingen in de zorgsector nemen helaas de inkomsten voor dergelijke diensten nemen af.

Aan de andere kant ziet de boer het verduurzamen van de samenleving ook steeds meer als een kans om zijn marges te verhogen. Ook nieuwe samenwerkingsvormen om de macht van de tussenhandel af te laten nemen en zijn producten rechtstreeks af te zetten aan de eindconsument (genoemd zijn de pergola constructies, voedsel coöperaties landwinkels, Hofwebwinkel etc.) zijn in opkomst.

7. De SWOT van Tuinen van West

Strengths	Weaknesses
• Grootste metropolitane stadslandbouwgebied van Nederland • Meer dan 40 hectare nieuw uit te geven gebied • Agrarisch natuurlandschap met mooie groene kavels en doorkijkjes • De boeren die er nog zitten zijn vaak biologische niche spelers • Onontgonnen terrein, nog vele mogelijkheden • Veel hectare braakliggend terrein en leegstaande kassen • Initiatiefnemers met draagkracht	• Verrommeling van het gebied • Westrand weg midden door Tuinen van West • Geen eenduidige uitstraling en identiteit • Doelgroep in Tuinen van West en Nieuw West niet geïnteresseerd in duurzaam voedsel • Enthousiasme en politiek draagvlak voor stadslandbouw is beperkt • Geen liquide middelen (meer) van het Stadsdeel • Beperkte investeringsbereidheid • Afwezigheid van ambitieuze ‘trekkers’ voor het concept in het gebied • Veen polder, hoge waterstand, niet altijd zekerheid van schone grond • Bestaand beheercontract
Opportunities	Threats
• De voorbeeldplek voor stadslandbouw in Metropoolregio Adam • De grote vraag naar duurzaam voedsel uit de stad dichtbij • Van grote spelers in de zorg en horeca tot de duurzame cultural creatives • De doelgroep in Nieuw West wel geïnteresseerd in ‘voedsel en voedselproductie – hoewel niet direct duurzaam) • Ambachtelijke verwerking dichtbij de stad • Oregional pilot 2.0 in Tuinen van West • Natuur/recreatie ontwikkeling & beheer door ondernemers • Nieuwe recreatieve trekkers in het gebied (hotel/wellness) • Foodacademy in Nieuw West • Schiphol en SADC om de hoek • Afwezigheid van een grote trekker in het gebied • Samenwerken ontwikkelen en verduurzamen maakt sterker	• Het concept en de gebiedsontwikkeling komt niet van de grond • Afstand tot de stad en de duurzame consument net iets te groot • Spaarnewoude als recreatiegebied eist alle aandacht op • Weinig samenwerking en energie vanuit het stadsdeel • Westrand weg en geluidsoverlast/luchtvervuiling

Uit de SWOT blijkt dat er in Tuinen van West een enorme potentie ligt. Tegelijkertijd is er een aantal aanzienlijke drempels die genomen moeten worden als het gaat om de afstand

van de consument tot het gebied, de uitstraling die het gebied nu heeft en de betrokkenheid en investeringsbereidheid van de centrale stad en het stadsdeel.

Echter om de kracht van het gebied te vermarkten en te exploiteren en om als ondernemer in het gebied ook succesvol te kunnen zijn is samenwerken cruciaal. Nu er nieuwe gebieden worden uitgegeven en nieuwe ondernemers komen, is er een belangrijk momentum om de energie te bundelen en synergie te creëren om daarmee ook gezamenlijk het gebied daadwerkelijk succesvol door te ontwikkelen en vooral ook op lange termijn duurzaam te beheren.



'Leegstaande huizen & kassen, bijzondere opstallingen, houtkachels en de Westrandweg'

8. Uitwerking programmaliijn “De Voedseltuin”

Op basis van de gedane onderzoeken naar belangrijke trends en ontwikkelingen in de voedselketen en de stadse behoefte en vraag naar duurzaam en lokaal voedsel zijn een viertal concrete initiatieven te definiëren in de Voedseltuin van de toekomst.

De Stadsbuurderij heeft deze vier initiatieven gekozen omdat zij de relatie en betrokkenheid tussen de spelers, het gebied en voedsel verbetert:

1. De boerencoöperatieplus: verbetert de relatie tussen de boeren in Tuinen van West en grote vraagpartijen: zoals zorg, horeca, onderwijsinstellingen etc.;
2. De stadsboerderij: gaat over Amsterdammers en hun eigen voedselproductie in TvW;
3. Het horecacollectief: zorgt voor samenwerkende horecaondernemers en betrokkenheid bij TvW en hun voedsel; middels een gezamenlijke moestuin in Tuinen van West;
4. De Streekwinkel: Directe bewoners en bezoekers in Tuinen van West kunnen lokaal geproduceerd voedsel en gerelateerde diensten kopen en krijgen inzicht in het aanbod.



'Bron: InnovatieNetwerk Utrecht'

8.1. De boerencoöperatie+ is de kurk

De boerencoöperatie de kurk waarop de voedseltuin van West drijft. Om de voedseltuin succesvol te laten zijn is de boerencoöperatie nodig, het zorgt voor gebundelde energie vanuit de ondernemers in Tuinen van West, een gebied dat nu nog versnipperd is en waar individuele ondernemers zich nu niet als trekker profileren. De boerencoöperatie zal door het organiseren van marketing en communicatie activiteiten rondom de producten, de boeren en van educatieve voedsel activiteiten zorgen voor extra bekendheid van Tuinen van West. Dit zal leiden tot een aanzuigende werking van bezoekers naar het gebied. Omdat

Tuinen van West toch op enige afstand liggen van de stad, zullen naast een wellness complex of een hotel deze extra trekkers nodig zijn.

8.1.1 De boerencoöperatie+ en de rol van de Stadsbuurderij

De boerencoöperatie+ lijkt op een gelijksoortig succesvol initiatief dat plaatsvindt in de omgeving van Nijmegen genaamd 'Oregional', maar dan toegepast op de stadse situatie van Amsterdam. Oregional is een samenwerking van 40 boeren die gezamenlijk (waar men ieder als boer een aandeel in heeft) aan marketing doen, afzet genereren, verduurzamen, samen verwerken en productontwikkeling organiseren.

Oregional is ontstaan uit een samenwerking tussen de Stichting Landwaard en de St. Maartenskliniek in Nijmegen. De St. Maartenskliniek is vanuit het oogpunt van ondervoeding, voedselverspilling en de behoefte om duurzamer eten en werken geheel zelfstandig gestart met het duurzaam en lokaal inkopen van al haar voedsel. De tijd en competentie ontbrak om langdurig de relatie met alle producenten en verwerkers te onderhouden. Juist de relatie van de verwerkers was een belangrijke stap omdat hiermee het aankopen en het direct contact hebben met de boeren ook gerealiseerd kon worden. Tenslotte, zonder wassen en verwerken geen mogelijkheid om duurzame lokale projecten op een efficiënte en effectieve manier in de zorgkeuken te verwerken. Het bleek echter voor de St. Maartenskliniek een onmogelijke klus om alle relaties met de verschillende producten die zij nodig had en de schillende lokale verwerkers te onderhouden. Om het proces efficiënter te organiseren en blijvend naar meer toegevoegde waarde – nieuwe maaltijden, ambachtelijke verwerking & productontwikkeling - te zoeken, is Oregional ontstaan.

Wij willen in navolging van Oregional een Amsterdamse variant opzetten die als een one stop shop richting gebundelde vraagpartijen optreedt. Tuinen van West kan dienen als een pilot project - startomgeving voor de regio Amsterdam. De ambitie is om op termijn boeren in de omgeving van Amsterdam ook tot de coöperatie te laten toetreden. In Tuinen van West is een bijzondere situatie, omdat daar een grote hoeveelheid nieuwe kavels wordt uitgegeven en een aantal ambitieuze ondernemende boeren tegelijkertijd neerstrijkt. Het doel van de Stadsbuurderij is dat zij gezamenlijk actief meewerken aan de oprichting van de boerencoöperatie+, waarvan de boeren zelf eigenaar zijn en deze uiteindelijk zelfstandig besturen en exploiteren. Juist omdat zij nieuw in het gebied zijn en/of bezig zijn met de oprichting van hun eigen onderneming, zal het oprichten van een coöperatie een grote belasting met zich meebrengen. Dit terwijl samenwerking en het zoeken naar synergie juist nu belangrijk is en veel toegevoegde waarde kan bieden. Daarom zal de Stadsbuurderij als onafhankelijke organisatie de rol op zich nemen van ontwikkelaar en aanjager om samen met de boerenondernemers de boerencoöperatie+ op te richten en uit te zoeken wat de meest optimale situatie is voor deze omgeving en de stad Amsterdam. Bijzondere samenwerkingsvormen tussen zorgondernemingen en boeren kunnen dan onderdeel worden van het concept. Binnen de boerencoöperatie+ wordt bewust gezocht naar wederkerigheid in de relatie tussen stadse vragers en boeren. De programmamanager van de Stadsbuurderij zal in overleg tussen grote zorgpartijen en boeren deze samenwerking concretiseren, waarbij enerzijds duurzaam voedsel wordt afgenomen en anderzijds zorgcliënten (van jong tot oud) kunnen leren/werken en/of hun dag kunnen besteden op de boerderijen in Tuinen van West.

8.1.2 De ambities van de boerencoöperatie+

- Meer lokale, duurzame, lekkere en gezonde producten uit Tuinen van West aan te bieden in de stad;
- Het verkorten van de keten; goed voor de stad EN goed voor de boer;
- Vragende partijen worden meer betrokken bij de productie van hun voedsel;
- Een fair product te leveren voor een faire prijs; boer/producent krijgt (meer) waarde van hetgeen hij/zij levert;
- Meer partijen en consumenten naar de Voedseltuin van West trekken;
- De identiteit en het aanbod van de voedseltuin is toegankelijk en zichtbaar voor de stad; via een gezamenlijke winkel, gezamenlijke initiatieven, events, label.
- Inzicht en overzicht te bieden aan afnemers in de Voedseltuin.

Concrete doelstellingen

- Meer afzet genereren (uit voedselproductie);
- Bekendheid van productassortiment en de boeren in Tuinen van West vergroten;
- Merkbekendheid creëren en laden van het label Tuinen van West.

De strategie

Om bovenstaande doelstellingen te verwezenlijken wordt de volgende strategie toegepast:

1. De samenwerking met grote vragende voedselpartijen verbeteren door geregeld gezamenlijk met hen overleg te voeren over behoeften en invulling;
2. Efficiency vergroten door als een one stop shop op te treden en meerdere producten gezamenlijk aan te bieden;
3. Alle deelnemende boeren stap voor stap te verduurzamen, niet alle boeren kunnen en willen op hetzelfde niveau van duurzaamheid acteren, de coöperatie moet daar een keuze in maken en boeren begeleiden om daar naar toe te ontwikkelen;
4. Waarde van het product verhogen door de keten te verkorten, zelf een deel van de verwerking te doen en gezamenlijk productontwikkeling op te pakken;
5. Op termijn levering aan de eindconsument overwegen, vanwege hogere marges.

De taken en verantwoordelijkheden

- Wederkerigheid en samenwerking onderzoeken en contracten afsluiten met vraagpartijen;
- Facturering en levering organiseren;
- Duurzame certificering individuele boeren begeleiden;
- Marketing communicatie organiseren; bekendheid en merk laden;
- Samenwerking met lokale verwerkers organiseren en onderhouden;
- Gezamenlijke productontwikkeling organiseren/begeleiden.

8.1.3 Kosten en baten van de boerencoöperatie+

Omdat de coöperatie uit naam van de boeren optreedt en rechtstreeks levert aan grote klanten en Food Service partijen neemt de macht van de tussenhandel af. Om de boerenorganisatie te managen en de benodigde taken uit te voeren, waaronder marketing communicatie, handeling en transport zullen kosten gemaakt worden. Hiervoor berekent de boerencoöperatie+ – in de eerste drie jaar uitgevoerd door de Stadsbuurderij - een marge van 20%. Dit zal uiteindelijk leiden tot een faire prijs voor de boeren en een fair product voor

de klant. De boeren betalen lidmaatschapskosten voor deelname aan de coöperatie. Omdat de Stadsbuurderij in de eerste drie jaar de organisatie van de boerencoöperatie+ op zich zal nemen is deze marge van 20% een van de inkomstenbronnen voor de Stadsbuurderij.

Om de totale voedselproductie te berekenen in Tuinen van West gaan we uit van 50.000 kilo voedsel per hectare van de verschillende voedsel categorieën. Voor Tuinen van West gaan we uit van tuinbouw, fruitteelt, akkerbouw en weidegrond. Voor vlees, zuivel en zuivelproducten hebben we de inschatting gemaakt dat een deel van de productie (met name vlees) zich rechtstreeks richt op particulieren en waarvan de afzet dus niet via de boerencoöperatie+ zal lopen. De begroting is uitgewerkt in bijlage 3: Kosten en Baten Boerencoöperatie+. Om de inkomsten van de boerencoöperatie+ te berekenen gaan we uit van een bepaald percentage van de verkoop (5-15% van de omzet) dat via de boerencoöperatie+ zal worden afgehandeld. In bijlage 1 tabel 1.4 staat het potentieel aantal hectares in Tuinen van West (nieuwe uit te geven hectares en bestaand) dat t.b.v. de boerencoöperatie+ voedsel zal produceren.

We hebben de gemiddelde veilingprijzen van de verschillende voedselcategorieën voor duurzaam voedsel genomen. Tevens hebben wij een inschatting gemaakt van de opslag, handeling en transportkosten. De netto inkomsten uit de boerencoöperatie+ zijn voor de Stadsbuurderij geen grote vetpot in de eerste drie jaar. Het gaat om enkele duizenden euro's per jaar. Dit heeft te maken met het aantal hectares dat productie levert en kilos product dat verkocht kan worden in Tuinen van West in de eerste paar jaar.

In eerste instantie is het vooral belangrijk dat de boer een extra afzet kanaal heeft ontwikkeld, dat men een goede prijs krijgt voor zijn/haar producten, dat productontwikkeling kan leiden tot hogere marges op termijn, dat de boerencoöperatie marketing doet voor alle ondernemers en dat samenwerking met grote vragende partijen kan leiden tot nieuwe business op allerlei andere vlakken.

Verder zijn wij er in deze begroting van uitgegaan dat de boerencoöperatie+ in de eerste drie jaar opgericht wordt met een kernteam van ondernemers uit Tuinen van West (en hun voedselproductie). Zodra het model en de werkbaarheid aangetoond is zal de boerencoöperatie opgeschaald gaan worden naar meer ondernemers in Tuinen van West. Ook zal er dan actief gezocht worden naar ondernemers die willen aanhaken van buiten het gebied. Wij beschouwen Tuinen van West als een pilotgebied en gaan ervan uit dat andere Tuinen in de stad (bv. Tuinen van Noord, De Tuin op het Zuiden etc.) worden opgezet en lid worden van deze boerencoöperatieplus. Iedere boer en hectare voedselproductie die zich aansluit bij de boerencoöperatie+ betekent meer uitstraling, meer omzet, meer inkomsten voor de organisatie en professionalisering van de boerencoöperatie+.

Ook ligt er potentie in het rechtstreeks leveren van producten uit de voedseltuin aan de eindconsumenten middels bv de genoemde verskratten. Dit zal uiteindelijk ook tot meer omzet leiden. Op dit vlak liggen er kansen om samen te werken met de Stadsboerderij die zich juist vanaf het begin zal richten op de eindconsument.

8.1.4 De inrichting van het gebied en de onderverdeling in hectares

Er zijn verschillende manieren om het gebied in Tuinen van West in te richten als het gaat om het toekennen van aantal hectares aan bijvoorbeeld tuinbouw, fruitteelt, akkerbouw en veeteelt. Bij het parksupermarkt principe, waarbij men het gebied als een levende supermarkt beschouwd of het uitgangspunt dat de Voedseltuin de stad moet voeden, is het van belang om te zorgen dat er een zo breed mogelijk assortiment wordt aangeboden. Omdat men bijvoorbeeld - met de schijf van vijf als lijdende principe - meer akkerbouw producten eet (aardappelen, brood, rijst etc. in kilogram per week) dan bijvoorbeeld groente, moet je in de Voedseltuin van de stad op zoek gaan naar een goede verdeling van het produceren van voedsel. Wij gaan uit van een aantal drijvende krachten voor ons voorstel en hoe de hectares ingevuld kunnen worden en welke ondernemers daarbij passen.

De drijvende elementen:

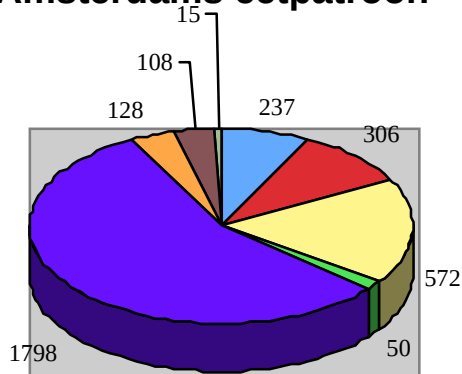
1. De Schijf van Vijf verdeling;
2. De Amsterdamse consumptie van voedsel;
3. De mogelijkheden van de grond;
4. De grootte van het agrarisch landbouw areaal in Tuinen van West;
5. De type ondernemingen die zich aandienen.

De schijf van vijf en de Amsterdamse consumptie

Omdat niet alles in Tuinen van West geproduceerd kan worden, maar een zekere verdeling wenselijk is, is de schijf van vijf een manier om tot keuzes te komen. Hierbij blijkt dat bij een gemiddelde Amsterdammer de hoeveelheid fruit, groente, aardappelen en brood nagenoeg gelijk is: 200 gram van iedere schijf (alleen 10 gram meer brood) per dag.

Een andere kijk om het aanbod van Tuinen van West te bepalen (en daaraan gerelateerd de hectares en de boeren) is om te kijken naar de Amsterdamse vraag, consumptie van voedsel. Hier zie je dat groente en fruit (conform de schijf van vijf) een ongeveer even grootte vraag opleveren terwijl aardappelen sterk minder is, echter dat is logisch omdat de door de gevarieerde allochtone Amsterdamse bevolking meer rijst, pasta en andere akkerbouw producten gegeten zullen worden.

Amsterdams eetpatroon



- | | | | |
|--|---|---|---|
| ■ Groente en fruit | ■ Brood, aard., rijst, pasta | ■ Vlees, vis, kip, zuivel | ■ Vet Olie |
| ■ Dranken | ■ Samengesteld | ■ Zoet | ■ Overig |

Bron: Rabobank

De verdeling van de totale Amsterdamse consumptie in miljoen kg

Fruit	35	14,3
Groenten	39	16%
Aardappelen	26	10,6%
Melk	113	46,3
Eieren	4	1,6%
Vlees, kip	27	11%

Hoewel wij de Amsterdamse vraag naar verschillende productgroepen en verdeling van de Schijf van Vijf niet direct mogen vertalen naar het aantal hectares in Tuinen van West zijn er door het te vergelijken met de hectares in Tuinen van West toch een aantal interessant conclusies te trekken over het aanbod en mogelijke toekomstige invulling door ondernemers in het gebied.

Verdeling aantal hectare over nieuw en bestaand uit te geven gebied

	Bestaand	Nieuw	Totaal	Verdeling
Fruit	0	7,2	7,2	5,8%
Groenten	4,3 (kas) + 6	15,6 (9,2 + 6,4)	23	18,5%
Akkerbouw (o.a. aardappelen, graan)	13,7	9,7	23,4	18,8%
Weidegrond: vlees, zuivel etc.)	41,5	29	70,5	67,5%
Totaal	65,6	61,5	124,1	100%

*) De bestaande Volkstuinen hebben wij niet meegenomen omdat niet duidelijk is in hoeverre deze tuinen voor ontspanning, bloemen kweek etc. bedoeld zijn versus voedselproductie. De uiteindelijke groenteteelt in TvW kan dus iets hoger liggen.

**) Wij zijn ervan uitgegaan dat de volkstuinen nieuwe stijl voornamelijk gericht worden op het produceren van groente. Zie ook voorgestelde ondernemer in bijlage 3 op deze specifieke locatie.

Op zoek naar meer mogelijkheden voor biologische fruitteelt in de voedseltuin

Op dit moment wordt er geen fruit geteeld in Tuinen van West. Dat is ook niet zo bijzonder, omdat een groot gedeelte van het gebied veengrond is, waar geen fruit op te telen is. In de Osdorperbinnenpolder Noord is nieuwe grond aangebracht, waar eventueel wel fruit te telen is. Als we uitgaan van het herijkingsdocument van Grondmij en het maximaal aantal hectares dat voor fruitteelt beschikbaar zou kunnen zijn (11,4 hectare, waarvan geadviseerd wordt om zowel fruit als groenteteelt te telen) wordt er relatief zeer weinig fruit geteeld in Tuinen van West. Zowel de Amsterdamse vraag naar fruit als het gegeven dat er relatief weinig biologische fruittelers in Nederland zijn, terwijl er steeds meer vraag naar is, leidt tot het advies is om waar mogelijk in het gebied biologische fruitteelt te stimuleren.

Meer groente uit leegstaande kassen en terugwinnen van terrein

Het aantal beschikbare aantal hectare groente in Tuinen van West lijkt verhoudingsgewijs (binnen de Amsterdamse Schijf van Vijf) voldoende als men dit vergelijkt naar het behoefte van de stad. Echter wij willen graag aandacht vragen voor het feit dat juist duurzame en/of biologische groenten en kruiden een hoog stadslandbouw gehalte hebben omdat deze met een relatieve hoge marge op dure stadsgrond gekweekt kunnen worden (Bron: LTO). Dit zijn ook producten waarbij de behoefte aan dagverse levering groot is en dus goed passen in de Voedseltuin van de Stad.

Men zou derhalve verhoudingsgewijs meer hectare groente in de Voedseltuin van de stad wensen. Tel daarbij op het feit dat de huidige kassen onderbezet zijn (omdat bijvoorbeeld zorgcliënten meer inkomsten genereren en de voedselproductie geen eerste prioriteit is in de kas) dat er 2,1 hectare leegstand is in Tuinen van West (kassen die niet in eigendom zijn van de Gemeente) en dat er veel kassen zijn die niet voor voedsel maar voor andere doeleinden worden gebruikt (bijna 7 hectare), zoals caravanstalling en dan kunnen we concluderen dat er meer hectare beschikbaar zou kunnen zijn voor groenteproductie.

Het is zaak een deel van de kassen terug te winnen voor de Voedseltuinen van de stad o.a. doordat het Stadsdeel dit bv stimuleert middels een subsidie vanuit. Ook moet er gezocht worden naar zoveel mogelijk kansen/ondernemers om groenteproductie in de open grond te stimuleren. Verder raden wij aan om het gebied dat beschikbaar is voor de Volkstuinen Nieuwe stijl deels te laten bijdragen aan de voedselproductie voor de stad en de boerencoöperatie, dus ook deels beschikbaar is voor (burger)ondernemers. Verder adviseren wij om het gebied op het Lutkemeer bedrijventerrein dat geschikt is voor agrarisch gebruik en waar nog geen ontwikkeling plaatsvindt tijdelijk in te zetten voor tuinbouw. Hoewel bedrijventerrein Lutkemeer niet tot Tuinen van West behoort, stellen wij wel voor om dit gebied (tijdelijk) in te zetten voor voedselproductie. Dit gezien de grondkwaliteit en de bredere mogelijkheden voor voedselproductie en vanwege de grootte van het gebied. Bedrijventerrein Lutkemeer beslaat in termen van oppervlakte wel 22% van het voedselproducerende terrein van Tuinen van West. Wij komen hierop terug in paragraaf 9.3 de Stadsboerderij.

Relatief weinig akkerbouw in Tuinen van West, wellicht is het interessant om meer biologisch graan of aardappelen te verbouwen

Gezien de behoefte in de stad en de opbouw van de schijf van vijf zou er minimaal evenveel akkerbouw (graan, aardappelen, brood) geproduceerd moeten worden als fruit en groente samen. Dat is zeker niet het geval in Tuinen van West. Er is relatief weinig akkerbouw. Onderzoek van de WUR geeft overigens aan dat voor het produceren van graan onze Nederlandse grond eigenlijk te duur is. Dit hoeft overigens niet het geval te zijn voor de productie van bijvoorbeeld biologische graan en aardappelen, waar een hogere prijs voor geboden wordt op de markt.

Het aantal hectare veeteelt lijkt voldoende, maar de bezetting is laag en niet duurzaam

Hoewel het aantal hectare voor veeteelt voldoende lijkt te zijn, is er op veel plaatsen een hoge waterstand in Tuinen van West (in ieder geval 14 hectare). We adviseren om in ieder geval een duurzame en/of biologische melkveehouderij in het gebied te laten landen, die zowel melk, kaas en andere zuivelproducten als vlees produceert. Omdat er maar beperkt ruimte is aan nieuw uit te geven gebied zou in dit geval de mogelijkheid geboden moeten worden om de huiskavel in het gebied te kunnen houden en zoveel mogelijk te zoeken naar extra hectares voor deze melkveehouder in het gebied, eventueel middels natuurbeheer en extensieve beweiding. Ook adviseren wij waar mogelijk extra hectare in het gebied beschikbaar te stellen voor exclusieve rassen duurzaam/biologisch vleesvee. Juist een breder assortiment van bijzondere dieren is interessant, in termen van beleving, voedsel/natuureducatie en duurzame lokale voedselproductie.



8.1.5 Conclusies en aanbevelingen t.a.v. grondgebruik in de Voedseltuin

- Meer groente verbouwen in kassen en bestaande kassen terugwinnen, actief overheidsbeleid om dat te stimuleren;
- Meer open tuinbouw voor groenteteelt stimuleren in Tuinen van West;
- Moestuinen nieuwe stijl ook voor commerciële voedselproductie inzetten;

- 29 nieuw uit te geven hectares uitgeven aan een biologisch melkveebedrijf;
- Meer ondernemers met exclusief vleesvee in het gebied aantrekken, eventueel in combinatie met natuurbeheer;
- Zoeken naar mogelijkheden voor extra fruitteelt in het gebied;
- Zoeken naar mogelijkheden om het braakliggende terrein op het Lutkemeer industrieterrein tijdelijk te betrekken bij Tuinen van West.

8.1.6 Ons voorstel voor de kerngroep ondernemers in het gebied

Zoals benoemd in de paragraaf over de gebiedsanalyse zijn er geen koplopers in het gebied die de vernieuwing trekken en hebben wij gezocht naar een groep ondernemers die kunnen neerstrijken op de nieuw uit te geven hectares en die wel als trekkers willen fungeren en proactief meewerken aan de ontwikkeling van Tuinen van West, binnen de ontwikkelorganisatie de Stadsbuurderij en die ook de basis vormen voor het concretiseren van de boerencoöperatie+.

Deze groep boeren dient als voorbeeldfunctie voor andere boeren in het gebied en later eventueel buiten het gebied (indien men toe wil treden tot de coöperatie+). In samenwerking met deze kerngroep van ondernemers en burger(vertegenwoordigers) wordt er gewerkt aan invulling van de verschillende Tuinen (De Voedseltuin, De Leer en praktijk Tuin en de Duurzame Stadstuin) Daarbij wordt steeds gekeken naar de stadse vraag, het mogelijke antwoord vanuit de Stadsbuurderij en hoe we de belangen van de boeren en burgers kunnen matchen met de belangen van het Stadsdeel en de ontwikkeling van het gebied. In feite werken de boeren en burgers samen aan de ontwikkeling van het gebied.

De selectiecriteria die wij hebben opgesteld voor de kerngroep zijn:

- Duurzaam/biologisch of ambitie daartoe;
- Ambitieuze en visie, men kijkt verder dan zijn/haar eigen tuintje;
- Realistische businesscase en kapitaalkrachtig;
- Passend binnen het productassortiment van de Voedseltuin;
- Nadruk op leren/werken en educatie t.a.v. voedsel, groen en natuur, en interesse in de leerwerkbedrijf functie binnen zijn/haar eigen initiatief en in gezamenlijkheid met andere ondernemers;
- Interesse in natuurbeheer en meedenken en werken aan duurzaam gebiedsmanagement;
- Een ondernemer met een commercieel stadslandbouw concept gerelateerd aan voedselproductie door burgers.

8.1.7 Aanbevelingen en acties om de boerencoöperatie+ op te zetten

Om de boerencoöperatie+ op te zetten moet de programmanager en het kernteam een aantal zaken besluiten en oppakken:

- Meewerken aan het tot stand komen van de ontwikkelorganisatie en daarmee het vrijstellen van een programmamanager/trekker voor de boerencoöperatie+;
- Inrichten van de interne besluitvorming;
- Gezamenlijke ambitie bepalen, bv in termen van afzet, naamsbekendheid etc;
- Strategie kiezen voor het productassortiment en W&S criteria voor meer boeren/afzet (met de juiste producten) in Tuinen van West;
- Besluit nemen over het duurzaamheidsniveau en certificering van de coöperatie;

- Bepalen wat de toetredingseisen zijn voor boeren die lid willen worden van de boerencoöperatie+;
- Besluit nemen over de hoogte van de af te dragen marge;
- Besluit nemen over de hoogte van het lidmaatschapsbedrag;
- De bereidheid om juist eerder of later de boerencoöperatie+ op te schalen met boeren van buiten Tuinen van West;
- Besluit nemen over de juiste juridische vorm; nu en op termijn;
- Marketing strategie en marketing communicatieplan ontwikkelen.



8.2. De winkel van Tuinen van West

8.2.1 De streekwinkel

In Tuinen van West is het belangrijk dat er een streekwinkel komt waar in principe zoveel mogelijk producten uit en van het gebied te vinden zijn; van de boerencoöperatie, de stadboerderij en indien gewenst eventueel ook van het horecacollectief. Dit om consumenten, bezoekers en professionele afnemers een overzicht te geven van het productassortiment en om aan het merk Tuinen van West te bouwen. In deze winkel kan ook informatie over het gebied en de verschillende activiteiten worden opgehaald. Er is plek voor foldermateriaal over de producten en diensten van alle aanbieders in de Voedseltuin en uiteraard van alle recreatieve voorzieningen in Tuinen van West. Men vindt er ook fietsroutes, foldermateriaal van cursussen etc. Deze winkel is op alle dagen van de week open, dit in tegenstelling tot de meeste winkels op het erf van de boeren.

Vanuit economisch perspectief schatten wij in dat er ruimte is voor een grotere winkel (niet twee) die bovendien is ingebed in een omgeving waar meerdere activiteiten tegelijkertijd worden aangeboden. Schaalgrootte is van belang om de winkel haalbaar te maken.

Binnen Tuinen van West gaan wij uit van twee winkels typen die wij kansrijk achten :

1. Het concept van 'de Olmenhorst'; een grote biologische fruitteler gelegen in Lisse met een grote winkel midden op zijn terrein. In deze winkel worden eigen fruit en verwerkte producten (Jam, sappen, chutneys) aangeboden en ook andere streekproducten aangeboden. Daarnaast worden ook allerlei voedsel gerelateerde producten voor in de keuken, interieur producten, boeken etc. verkocht. Men komt naar de Olmenhorst om zelf fruit te plukken, voor bv een trouwerij op deze prachtige locatie of omdat men op bezoek is bij Faro Architecten (die ook op terrein zitten). Men gaat even zitten op het terras midden op het landgoed en na afloop van een hapje en drankje loopt men bijna automatisch de winkel binnen. Gelegenheidsaankopen vormen een belangrijke bron van inkomsten van deze winkel;

De streekwinkel in Tuinen van West kan net als de Olmenhorst bij een van de ondernemers op het terrein gesitueerd zijn, maar kan ook op een centrale plek in Tuinen van West zitten, b.v. bij een grote horeca-uitbater, een kinderspeeltuin etc. Op deze manier is er altijd traffic, door de aantrekkende recreatieve functies van deze plek. Bezoekers zullen vervolgens even de winkel binnen lopen en producten kopen die ze b.v. in het restaurant hebben gegeten en wellicht ook andere gelegenheidsaankopen doen.

2. Het concept van Landmarkt; een streekwinkel met vele verschillende lokale producenten, die dermate groot is dat het een regionale aantrekkingskracht heeft. Men is bereid 20 minuten te rijden (bv vanuit de centrale stad) om hier zijn/haar wekelijkse duurzaam versinkopen te doen. Deze type functie hoeft niet perse midden in Tuinen van West te liggen, een locatie met parkeergelegenheid is wel aan te raden. Hoewel ook in dit type winkel de gelegenheidsaankoop mogelijk is, is dat niet de eerste reden om naar deze winkel toe te gaan;

De definitieve plaats en positionering van de centrale streekwinkel is mede afhankelijk van de komst van nieuwe ondernemers naar het gebied. Indien een van de nieuwe ondernemers de winkel wil opzetten, dan verdient het aanbeveling om dit in goede afstemming te doen met de boerencoöperatie+, de stadsboerderij en andere individuele aanbieders in het gebied. Dit is de beste garantie voor een breed assortiment, een professionele inrichting en bedrijfsvoering en een hoge attractiewaarde.

Wij pleiten ervoor dat de producten van de stadsboerderij die wij hieronder zullen toelichten ook via deze winkel verkocht worden. Er is zeer wellicht synergie en kostenvoordeel te behalen – in termen van marketing of transport – door de verkoop van producten door de boerencoöperatie+ en de stadsboerderij te combineren. De stadsboerderij richt zich in eerste instantie op de levering van voedselkralen aan de eindconsument. Wellicht kan de verkoop van de voedselkralen van de stadsboerderij deels via de winkel gebeuren en kunnen producten van de boerencoöperatie+ mee in deze voedselkralen richting de stad.

Als aanvulling op bovenstaande grote streekwinkels zien wij nog twee kansen die aanvullend kunnen zijn op de centrale streekwinkel:

1. Horecaplus locatie op een bijzondere plek; de voormalige school aan de Osdorperweg
2. De mobiele voedseltuin

8.2.2 De voormalige school: horeca en streekwinkel fase 1

Er is een prachtige plek om met een eerste opzet van de streekwinkel te beginnen; het voormalige schoolgebouw op de hoek van de Lutkemeerweg en de Osdorperweg biedt uitrusting en een ligging die mooi aansluit bij het concept. Het is een mooie plek om uit te kijken over het landschap en te starten met bv een fietsroute. Zeer geschikt als horecalocatie. Kortom een aantrekkelijke plek zijn voor recreanten om te verpozen, wat te drinken en te eten, inzicht te krijgen wat er zoal te doen is in Tuinen van West en vervolgens om even wat streekproducten in te slaan.



‘Oude school, Osdorperweg Tuinen van West’



‘Buurtwinkel Kwekerij Osdorp’

8.2.3 De mobiele voedseltuin

Om de burger meer betrokken te laten zijn bij alle ontwikkelingen in Tuinen van West en ook de inwoners van Nieuw West naar de Tuinen te ‘lokken’ wordt het initiatief de mobiele SRV wagen weer in ere hersteld. Dit keer is deze mobiele wagen niet alleen een winkel maar ook een rijdende plek waar men laagdrempelig een drankje kan drinken en een broodje kan eten, maar ook kan vernemen wat er allemaal te doen is in Tuinen van West; wat men er kan leren, hoe men een praktische opleiding tot stadsboer kan volgen etc. De bemanning op deze SRV wagen kunnen zorgcliënten zijn of werklozen die bezig zijn met een re-integratieproces. Ook kan de winkel en de SRV wagen een belangrijk onderdeel zijn van het leer/werk traject van studenten van de lbo/mbo opleiding. De mobiele winkel kan verschillende doelgroepen bedienen doordat de winkel zich kan verplaatsen naar bv een zorginstelling, evenement, bedrijf, markt.

Wij verwachten dat de mobiele voedseltuin niet commercieel haalbaar is, dat betekent dat dit initiatief wel voor een deel inkomsten kan genereren (bv uit verkoop, zorg of re-integratie) maar voor een belangrijk deel uit de marketingkosten van een andere initiatief moeten komen. De mobiele winkel zien wij als een alternatief voor de streekwinkel op locatie.

8.2.4 Conclusies en aanbevelingen streekwinkel Tuinen van West

Het volgende moet uitgezocht worden:

- Is een van de ondernemers van plan een streekwinkel op te zetten?
- Wat is een haalbaar model om ook andere boeren op mee te laten liften?
- Proactief zoeken naar een ondernemer of een groep ondernemers die vanuit een concept/uitstraling midden in Tuinen van West een hip, duurzaam en betaalbaar restaurant met terras willen runnen, een streekwinkel willen starten op dezelfde locatie in combinatie met bv een prachtige duurzame buitenspeeltuin voor kindjes. Zodat papa en/of mama even rustig van de omgeving kunnen genieten op het terras en in de winkel kunnen shoppen terwijl dochter en/of zoonlief zichzelf vermaken in de speeltuin;
- Is de genoemde schoollocatie (deels) beschikbaar?
- Zit er een horecavergunning op deze locatie?
- Is een mobiele voedseltuin met aanvullende diensten een interessante marketing tool voor de boerencoöperatie+?
- Zijn er ondernemers voor beide initiatieven te vinden?

8.3. De stadsboerderij

8.3.1 Het concept

“De Stadsbuurderij zet een fysieke stadsboerderij op waarvan burgers mede-eigenaren zijn.”

In de stadsboerderij wordt de burger een stadse boer en investeert hij/zij in de opzet van zijn eigen boerderij. In ruil voor deze investering krijgt hij/zij een wekelijks verspakket uit zijn eigen boerderij en mag hij/zij meebepalen over de inrichting en het beleid van de boerderij, middels een zeggenschap procedure. Het aandeel in de boerderij is in principe overdraagbaar. Naast de ‘rente’ betalingen in de vorm van groente en fruit voor de aandeelhouders is er voldoende productie over om een Tuinen van West groente- en fruitpakket samen te stellen voor een grote groep consumenten, omzet te genereren en een levensvatbare businesscase te zijn.

Mogelijke interessante domeinnamen:

www.mijnboerderij.com

www.mijnstadsboerderij.nl

8.3.2 De ambities van de stadsboerderij

- Meer gezond, lokaal en duurzaam voedsel voor de stad;
- De Amsterdamse burger directer betrokken laten zijn bij de productie van zijn voedsel en vergroten van het bewustzijn t.a.v. het belang van gezond en duurzaam voedsel;
- Meer betrokkenheid van Amsterdam(ers) bij de ontwikkeling van zijn/haar eigen duurzame voedselachtertuin;
- Vergroten van het bewustzijn t.a.v. kansrijke interessante ontwikkelingen in termen van ondernemerschap en werk binnen het voedsellandschap;

- Marketing communicatie voor Tuinen van West en meer traffic genereren richting het gebied.

Om de stad ook daadwerkelijk buur te laten worden in Tuinen van West en de zo optimaal mogelijke vorm van betrokkenheid te realiseren, stellen wij voor om vanuit de ontwikkelorganisatie de opzet van een stadsboerderij actief te stimuleren en begeleiden.

Naast het feit dat de stadsboerderij gericht is op de productie van gezond en duurzaam voedsel voor Amsterdammer is een andere belangrijk reden voor het opzetten van de stadsboerderij is om marketing communicatie activiteiten voor Tuinen van West te realiseren en om het bewustzijn te activeren dat het weer hip is om boer te zijn. Dit kan betekenen dat een grotere groep minder kansrijke jongeren overwegen om zelf na te denken om te gaan werken in de voedselproductie, verwerking en gerelateerde activiteiten. Dit bewustwordingsproces is noodzakelijk en positief voor Tuinen van West, nu en op termijn. In dit geval is deze (gebieds-)marketing vanuit de Stadsboerderij niet alleen een kostenpost maar een belangrijk bijproduct voor Tuinen van West.

8.3.3 De functies van de stadsboerderij

In de ontwikkelperiode kunnen potentiële boeren - die een optie nemen op een aandeel van de boerderij - meeontwerpen aan hun toekomstige eigen boerderij. In deze periode wordt tevens het teeltplan samengesteld, kunnen zij meebeslissen over de verschillende functies van hun boerderij (winkel, workshops, evenementen, zorg etc.) en kunnen zij meedenken over alternatieve ruilmiddelen of privileges t.b.v. de stadse boeren/eigenaren. Ook wordt binnen de stadsboerderij bewust gezocht naar het bedienen van de verschillende doelgroepen van de stad.

8.3.5 De initiatiefnemer en organisatie

De Stadsbuurderij is de initiatiefnemer van de ontwikkeling van de stadsboerderij en zoekt daarvoor het beste businessmodel samen met de stadse boeren. In eerste instantie zal een boer in loondienst worden genomen die zich later kan inkopen in het bedrijf. Deze boer is een ervaren groente of fruitteiler, die misschien toe is aan een nieuwe stap dichtbij de stad. Hij of zij zal het land bewerken, zaaien en oogsten en de arbeidskrachten op de stadsboerderij aansturen. De Stadsbuurderij zal het concept uitwerken, crowd funding aantrekken, de ontwerpperiode begeleiden, de uitgangspunten van het concept bewaken en een deel van de ondersteuning van de marketing communicatie in de begin fase voor zijn rekening nemen.

Er is de mogelijkheid om op het terrein nog een zorgondernemer mee te laten werken, die zelf inkomsten genereert uit zorg- of re-integratiecliënten en de begeleiding daarvan. Dit terwijl de arbeidskrachten meewerken in de dagelijkse werkzaamheden op de boerderij. Hier is van uitgegaan bij de inschatting arbeidskrachten in het kosten baten overzicht.

Het bedienen van de voedselvraag van burgers is een belangrijke doelstelling van de stadsboerderij. Dit betekent dat er nagedacht moet worden over de verschillende doelgroepen in de stad - van de cultural creative doelgroep in de centrale stad tot de multiculturele populatie in Nieuw West. Het meewerken op de boerderij in ruil voor voedsel is daarbij een belangrijk onderdeel van het concept, dat op termijn verder uitgewerkt kan worden.

8.3.6 De kosten, baten en haalbaarheid van de Stadsboerderij

Bij de haalbaarheid van de stadsboerderij is uitgegaan van een gebied van 3,5 hectare waar groente en eventueel fruitteelt zal gaan plaatsvinden. Middels crowd funding door stadse investeerders/boeren zullen de investeringskosten van de Stadsboerderij bijeengebracht worden gebracht. Hiermee wordt een belangrijk deel van het eigen vermogen bijeengebracht. Dit is niet voldoende om de totale investering te dekken, maar moet wel voldoende zijn om vreemd vermogen bij een bank aan te trekken. Een bancaire lening zal niet alleen zekerheid willen hebben dat het eigen vermogen substantieel is, maar wil ook zekerheden ter dekking van een lening. Zekerheden kunnen bestaan uit een erfpachtrecht, een woning e.d. In bijlage 4 is de investerings- en exploitatiebegroting van de Stadsboerderij opgenomen.

Er is in de berekening van de haalbaarheid uitgegaan van het aantrekken van 500 stadse boeren, die ieder een aandeel kopen van 800 euro. In ruil voor deze investering krijgen zij wekelijks een verspakket ter waarde van 10 euro aan groente en fruit. Dit betekent in feite dat zij hun investering binnen 2 jaar hebben terugverdient en daarna 'gratis' duurzame, lokale biologisch groente kunnen eten of gebruik kunnen maken van andere ruilmiddelen/privileges als stadse boer. Allerlei variatie op het bovenstaande aanbod zijn mogelijk. In de aanloopfase is het nodig om te onderzoeken welke verhouding of mogelijke staffel haalbaar is, zodat mensen op verschillende niveaus kunnen instappen. In plaats van $500 * 800$, kun je ook denken aan $150 * 1000,- + 500 * 550$ euro.

Na het verstrekken van de voedselpakketten aan eigenaren is er nog voldoende voedselproductie over voor de verkoop van voedsel om te zorgen dat na aftrek van alle kosten (waaronder een directeur boer in loondienst) in drie jaar een winst van 10.000 euro over is. In dit geval is alleen rekening gehouden met inkomsten uit voedselproductie, dit terwijl stadslandbouw uitgaat van additionele functies om tot een interessante businesscase te komen. Er is daarom rekeningen gehouden met 0,5 hectare ruimte voor andere invulling dan voedselproductie, zoals woonhuis, schuur/bedrijfsruimtes om andere functies zoals workshops, zorg, rondleiding, camping in te organiseren etc. Deze inkomsten uit extra functies moeten gezamenlijk nog bepaald worden en zijn derhalve nog niet meegenomen in de haalbaarheidsbegroting.



Omdat de Stadsbuurderij van Tuinen van West de ontwikkeling van de stadsboerderij op zich neemt, zullen deze ontwikkelkosten ook in de eerste 3 jaar in rekening worden gebracht. Dit wordt ook vooraf afgesproken bij het aangaan de overeenkomsten met de stadse boerenburgers. Op deze wijze is de stadboerderij een (tijdelijke) 'inkomstenbron' zijn voor de Stadsbuurderij om het initiatief ook daadwerkelijk op te kunnen zetten.

Verwacht wordt dat de stadsboerderij op termijn lid wordt van de boerencoöperatieplus. Dit betekent dat een deel van de productie (die niet naar de eigenaren gaat) via de coöperatie wordt verkocht. Vooralsnog zal de boerencoöperatie leveren aan grotere food service partijen, maar op termijn kan ook het leveren aan de eindconsument middels het (meeleveren van producten in de) verspakketten overwogen worden.

8.3.7 Alternatieve invulling op braakliggend terrein

Het kosten/batenoverzicht van de stadboerderij geeft inzicht in de mogelijkheden om ook op braakliggende terreinen samen met burgers een 'moestuin nieuwe stijl' op te zetten. Dit betekent dat er een ander niveau van investeren zal plaatsvinden, omdat hier geen permanent woonhuis en of schuren neergezet kunnen worden. Wel kunnen er tijdelijk ruimtes gecreëerd worden. Door te werken in sfeervolle mobiele units, Pipo-wagens of bijzondere tentconstructies die passen in het landelijke karakter van het gebied. In dit geval lijkt het op een campingboerderij die ook verplaatsbaar is over het gebied als een deel van het gebied ontwikkeld gaat worden.

Wij stellen voor om te onderzoeken waar mogelijk op het Lutkemeer bedrijventerrein tijdelijke stadsboerderijen op te zetten zijn. De grond van dit industrieterrein lijkt geschikt voor tuinbouw en de verwachting is dat het tussen de 5 tot 10 jaar zal braak liggen. Deze gebieden kunnen op deze wijze geld opbrengen, in de vorm van voedsel voor de stad, maar ook door het opbrengen van pacht, in plaats van dat de eigenaren beheerkosten moeten maken. De Stadsbuurderij als overkoepelende ontwikkelorganisatie kan bijdragen aan het beheer van deze braakliggende terreinen en het haalbaar en verantwoordelijk tijdelijk inzetten van dergelijke terreinen. Het voordeel van de Stadsbuurderij als beheerder is dat zij kan sturen op de uitwerking van de stadboerderij(en), maar ook dat er binnen de Stadsbuurderij en andere activiteiten – zoals de leer/werk en praktijktuin - schaalvoordelen behaald kunnen worden, bijvoorbeeld door inzetten van zorg- en re-integratiecliënten als werkrachten op de stadsboerderijen.

De braakliggende terreinen zouden ook directe inkomsten kunnen genereren voor de Stadsbuurderij en de boerencoöperatie+, omdat bijvoorbeeld als eis gesteld kan worden aan ondernemers die hier tijdelijk gaan boeren dat zij een deel van hun productie via de boerencoöperatie+ moeten verkopen. Op deze manier snijdt het mes aan twee kanten.

8.3.8 Aanbevelingen en acties om de stadsboerderij op te zetten

- Reserveren van 3,5 hectare van het gebied van de volkstuinten nieuwe stijl;
- Instellen van de ontwikkelorganisatie en aanstellen van programma manager;
- Uitwerken van het businessplan voor bankfinanciering;
- Crowd funding traject opzetten; eigen marketing communicatie en/of via bekende sites voor crowd funding;

- Zoeken van een boer die in loondienst wil werken.

9. Uitwerking programmaliijn “De Leer- & Praktijktuin”

‘De omgeving Tuinen van West als leer- en praktijkomgeving’

9.1. Leren kun je over vele onderwerpen

Er zijn verschillende leerdoelen, doelgroepen en manieren van leren te onderscheiden in Tuinen van West, waarbij de ondernemers elkaar kunnen aanvullen.

Men kan in Tuinen van West leren over de natuur, over landbouw en voedselproductie, maar ook over het verduurzamen van de voedselketen en alle daarbij komende aspecten of duurzame ontwikkeling en beheer van het gebied. Als agrarisch cultuurlandschap met boeren dat zich duurzaam wil ontwikkelen kan men in Tuinen van West vooral ook in de praktijk leren over de boerderij en duurzame vormen van veehouderij, tuinbouw, kas tuinbouw, akkerbouw, stadslandbouw en duurzame gebiedsontwikkeling.

9.1.1 Het onderzoek en praktijkbureau

De Stadsbuurderij is het aanspreekpunt voor Tuinen van West en kan bemiddelen in het zoeken naar een individuele stage- of onderzoeksplekken voor studenten. Deze kunnen gaan over stadslandbouw en voedselproductie maar ook het onderzoeken van de mogelijkheden van het opzetten van een lokaal energiebedrijf in Tuinen van West of de bedrijfskundige kansen voor het optimaal inzetten van lokale reststromen en kringlopen in het gebied.

De Stadsbuurderij kan besluiten om proactief workshops, praktijklessen en leertrajecten te ontwikkelen en aan te bieden in het kennisdomein van het verduurzamen van de voedselketen, of duurzaam gebiedsmanagement die aansluiten bij het curriculum voor HBO of WO studenten.

MBO-studenten kunnen bij de Stadsbuurderij of bij de verschillende ondernemers terecht om te leren over het voedselvak in de verschillende stappen van de keten. Van (boeren)productie (in alle facetten) tot winkel en voedselbereiding in de horeca. In overleg met kennisinstellingen uit de omgeving zal gewerkt worden aan het aanbieden van een pakket met praktijklessen/workshops die optimaal aansluiten bij het theoretisch onderwijs.

9.1.2 Bemiddeling bij re-integratie en schoolverlaters

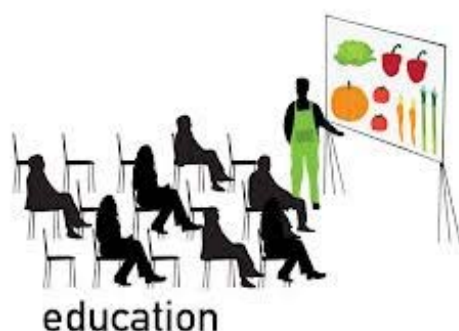
Tuinen van West kan ook een plek zijn voor werkzoekenden die moeten re-integreren en daarvoor een leer/werkplek zoeken. De Stadsbuurderij kan bemiddelen en ondersteuning bieden bij het matchen van de vraag en aanbod. Zo blijkt b.v. bij restaurant Fifteen van Jamie Oliver dat kansarme jongeren en schoolverlaters niet alleen interesse hebben in een leer-/werkplek in een hip restaurant als kok of in de bediening, maar dat zij ook ervaring op willen doen met de productie van voedsel of het werken in een winkel of een duurzame instellingskeuken.

9.1.3 Educatief recreëren in het gebied; van kleuters tot senioren

Belevingsgericht leren en verpozen zijn onderdelen die goed samengaan met stadslandbouw. De Stadsbuurderij ondersteunt of organiseert initiatieven die educatief beleven bij recreanten en basisscholen stimuleren in het gebied. Hierbij kan men denken aan het op speelse en recreatieve manier – te voet, te fiets of per kano – afleggen van een

belevenis route afleggen, waarbij men kan leren over de natuur, het agrarische landschap en voedsel. De Stadsbuurderij ontwikkelt bv leer- en maaltijdroutes (met bijbehorende placemats) van graan tot pannenkoek, maar ook van voorgerecht tot dessert in het gebied.

Ook zouden professionals bijvoorbeeld in Tuinen van West kunnen leren van de verschillende vormen van haalbare stadslandbouw binnen de individuele ondernemers (van natuur en recreatie tot zorg en re-integratie).



9.1.4 Kosten en baten en haalbaarheid van de Leer- en Praktijktuin

Voor de Stadsbuurderij verwachten wij dat er inkomsten te behalen zijn uit het geven van educatie aan kinderen op basisscholen, het organiseren en geven van workshops en praktijklessen aan studenten. Eventueel kan er in samenwerking met kennisinstellingen of onderwijsinstututen gezocht worden naar financiering om bepaalde leertrajecten te ondersteunen die van toegevoegde waarde zijn voor de samenleving en Tuinen van West, waarbij de Stadsbuurderij een deel van de begeleiding op zich neemt.

Wij verwachten dat er weinig tot geen inkomsten zullen voortkomen uit het bemiddeling voor stages, leer/werkplekken en re-integratietrajecten.

Hoewel de leer- en Praktijktuin zeer interessant is voor het gebied, de ondernemers en andere stake holders en de Stadsbuurderij zelf als lerende organisatie verwachten wij het geen commercieel haalbaar initiatief is. De inkomsten uit de andere initiatieven binnen de Stadsbuurderij zijn belangrijk zijn voor het realiseren van de praktijktuin.

9.1.5 Organisatie van de Leer- Praktijktuin

Een aantal kennisinstellingen heeft aangegeven interesse te hebben om mee te denken en te werken aan het inrichten van de Leer- en Praktijktuin, zowel in termen van uren van professionals als in termen van studenten t.b.v. onderzoek. Men ziet Tuinen van West als een living lab locatie dichtbij huis, waar een aantal actuele thema's worden opgepakt die goed aansluiten bij de lesprogramma's van de kennisinstellingen. In overleg met andere betrokken zullen de ambities en organisatie van deze tuin concreet moeten worden gemaakt.

9.1.6 Aanbevelingen en acties om de Leer- en Praktuin op te zetten

- Instellen van de ontwikkelorganisatie en aanstellen van programma manager;
- Bijeenkomst organiseren van geïnteresseerde kennisinstellingen; Hogeschool Inholland, Wellant College, Hotelschool Den Haag / Amsterdamse locatie, Hogeschool Almere (CAH);
- Producten en dienstenpakket bepalen van de Leer- en Praktijktuin;
- Gerelateerde kosten en inkomsten bepalen;
- Wijze van samenwerken bespreken;
- Interne besluitvorming concretiseren.

10. Uitwerking programmaliijn “De duurzame stadstuin”

“Gebiedsmanagement als integraal onderdeel van duurzame ontwikkeling”

10.1. Verbindt duurzame ontwikkeling met duurzaam beheer

Bij het traditionele proces van gebiedsontwikkeling begint men na te denken over beheer(organisatie) aan het einde van het ontwikkel- en maakproces. Veelal georganiseerd via een gefragmenteerde aanpak waarbij publieke en private domeinen niet of nauwelijks op elkaar zijn afgestemd, waarbij geen gemeenschappelijke kwaliteitseisen zijn geformuleerd of worden nageleefd en waarbij zelden een verband gelegd wordt tussen waardeontwikkeling en beheer. Verouderde bedrijfsterreinen zijn hier vaak een kenmerkend voorbeeld van. Ter voorkoming van kwaliteitsverlies en gedreven door eisen die klanten stellen is het beheer van kantoorparken en bedrijfslocaties sterk verbeterd door de introductie van gebiedsmanagement, waarbij in de meeste gevallen de gemeenschappelijke activiteiten gericht zijn op “schoon, heel en veilig”. Tussen eigenaar en gebruiker, tussen eigenaren onderling worden service- en onderhoudsniveaus overeengekomen die in de servicekosten worden toegerekend. Vanuit de total cost of ownership benadering is een samenhangende benadering tussen ontwikkeling en beheer de beste garantie voor waardeontwikkeling en waardebehoud. Deze vorm van gebiedsmanagement staat nog in de kinderschoenen.

Kijken we naar Tuinen van West dan valt op dat er voor aspecten rond het beheer vanaf het begin aandacht is geweest. Zo is erover gedacht om gebiedsbeheer en gebiedsmanagement onder te brengen bij Recreatieschap Spaarnwoude. Tuinen van West biedt echter tegelijkertijd het kader om door een innovatieve benadering een nog bredere benadering van duurzaam gebiedsmanagement te introduceren die ook betrekking heeft op de kwaliteit van de openbare ruimte, dus naast schoon, heel en veiligheid ook afval en energie, gebiedscommunicatie, evenementen organisatie, groen en natuurbeleving etc.



10.2. Duurzaam gebiedsmanagement verbindt de spelers die het gebied maken: burgers, ondernemers en instellingen

Tuinen van West komen van ver. Het gebied moet een enorme kwaliteitsslag maken om het gekozen ambitieniveau waar te kunnen waarmaken. Lang is het gebied aan haar lot overgelaten. Nu het gebied weer in de belangstelling staat, wordt door degene die lange tijd om aandacht hebben gevraagd en het niet hebben gekregen met een menging van

verbittering en verbazing gekeken naar alle nieuwe plannen en voornemens. Inmiddels is zoveel teloor gegaan in het gebied waardoor het aanpassingsvermogen van veel boerenbedrijven is opgesoupeerd. De transitie van het gebied zal in belangrijke mate afhankelijk zijn van nieuwe initiatieven en van nieuwe spelers van binnen en buiten het gebied.

Er is in Tuinen van West geen onderneming die als drijvende kracht anderen op sleeptouw neemt. Dat is enerzijds jammer, omdat er niet kan worden voortgebouwd om een bestaande praktijk. Anderzijds schept het de ruimte voor nieuwe spelers om vanuit een relatief gelijke startpositie (relatief omdat niet elk initiatief en/of elke ondernemer van gelijke omvang of achtergrond begint) het gebied en de stadse vraag met elkaar te verbinden. Die uitgangspositie benadrukt de noodzaak van een Stadsbuurderij benadering.

De investeringen in het gebied zijn op dit moment grotendeels publiek. Aanleg van nieuwe natuur- en recreatiegebieden wordt voor een deel gefinancierd op basis van compensatiemaatregelen voor de Westrandweg. Bestaande natuur- en recreatiegebieden zullen, waar nodig, worden (her)ingericht. Met het Stedenbouwkundig Programma van Eisen is een ruimtelijk kader opgesteld om naast de investeringen in de openbare ruimte ook een aanzet te geven tot het introduceren van andere functies in het gebied. Het aantrekken van deze functies naar het gebied zal mede afhangen van kwaliteitsbenadering van het gebied op langere termijn. Feitelijk het moment om ook de lijnen uit te zetten en de randvoorwaarden te scheppen voor duurzame beheer van de gedane investeringen en van de openbare ruimte als geheel. Niet alleen voor het behoud van de met gemeenschapsgeld aangelegde voorzieningen en locaties, maar ook om de kwaliteitsverbetering in het gebied te bestendigen en uit te breiden naar die delen van Tuinen van West waar de verrommeling nog hoogtij viert.

Het ontwikkelen van duurzaam gebiedsmanagement betekent meer dan het vaststellen van de onderhoudsniveaus van natuur- en recreatiegebieden. Hoe belangrijk dit dagelijkse onderhoud ook is en hoe waardevol het opstellen van een meerjarige raming van het grootonderhoud is voor de handhaving van het gebied, met duurzaam gebiedsmanagement is meer gemoeid. Duurzaam gebiedsmanagement houdt zich ook bezig met voorlichting en communicatie over het gebied en worden verbonden aan de gebiedsmarketing. Het beoogde evenemententerrein in Tuinen van West kan uitstekend onder commercieel beheer van het gebiedsmanagement gebracht worden en biedt potentieel een extra bron van inkomsten uit verhuur van faciliteiten e.d. Bovendien kunnen eigen activiteiten worden geprogrammeerd in samenspraak met de samenwerkingspartners in het gebied. De taakopvatting van duurzaam gebiedsmanagement strekt zich ook uit naar het benutten van de kansen in het gebied om tot opwekking van duurzame energie te komen of lokale kringlopen te sluiten. Deze initiatieven komen t.g.v. individuele ondernemers en burgers maar ook t.b.v. de totale beleving en waardering van het gebied.

De voornaamste succesfactor van duurzaam gebiedsmanagement is nauwe betrokkenheid van burgers, (boeren)bedrijven en instellingen die in het gebied zijn gevestigd en van het gebied gebruik maken. Betrokkenheid speelt zich af op drie niveaus:

Wat gaan we doen?

- a. Onderhoudsniveaus kunnen worden opgesteld in samenspraak met gebruikers van het gebied
- b. Hergebruik en het sluiten van lokale kringlopen wordt leidend motief van handelen
- c. Kansrijke vormen zoeken om samen duurzame lokale energie op te wekken
- d. Milieukeur vormt de minimale kwaliteitsnorm
- e. Marketing communicatie en evenementen organisatie van/in het gebied;
- f. Budgetten moeten transparant zijn en kunnen worden beïnvloed
- g. Besparingen moeten alle betrokkenen ten goede kunnen komen

Wanneer gaan we het doen?

- h. Onderhoudsschema's zijn niet heilig en prioriteiten kunnen worden (bij)gesteld
- i. Plannings houden rekening met de belangen van burgers (b.v. vakanties) en bedrijven (seizoen)

Wie gaat het doen?

- j. Betrek lokale boeren/bedrijven bij de uitvoering; niet alleen kennen zij het gebied, het benut bovendien aanwezige capaciteit van mensen en machines en vergroot daarmee het economische draagvlak in het gebied. Daar waar aanbesteding van werkzaamheden onvermijdelijk is, kan in de aanbestedingsvoorwaarden inschakeling van lokale aanbieders worden betrokken
- k. Betrek gebruikers bij de uitvoering van werkzaamheden. Neem voorwaarden op bij opdrachtverlening om bij onderdelen van het onderhoud publieksgroepen actief in te zetten als vrijwilliger, geef onderdelen in beheer bij gebruiksgroepen, koppel gebruik van het gebied aan beheeropgaven – volkstuinters kunnen naast het beheer van hun eigen park ook nog een rol spelen in het openbare groen; samen met ANWB en/of fietsersbond worden de fietspaden geschoond en een onderhoudsplan gemaakt en uitgevoerd.

Bovenstaande benadering gaat alleen werken als het gebiedsmanagement een organisatieopzet kent die zichtbaar en aanspreekbaar is in het gebied en werkt met bovenstaande brede taakopvatting.



‘Ontwikkeling’



‘en beheer’

10.3. Op weg naar de Duurzame Stadstuin

De gemeente Amsterdam heeft in 2009/2010 afspraken gemaakt en vastgelegd over het beheer van de natuur- en recreatiegebieden in Tuinen van West met het Recreatieschap Spaarnwoude. Op basis van een Gemeenschappelijk Regeling werkt Amsterdam samen met de omliggende gemeenten/gebieden en zijn afspraken gemaakt over de bijdrage aan de kosten voor het beheer. In het beheer wordt onderscheid gemaakt tussen beheer van natuurgebied en beheer van recreatiegebied. Voor deze gebieden wordt op drie niveaus beheerd:

- Dagelijks onderhoud
- Groot onderhoud
- Specifieke opgaven

Voor de verschillende typen onderhoud per soort gebied worden normbedragen gehanteerd voor de toerekening van kosten. Uiteraard speelt daarbij de gewenste inrichtingskwaliteit een rol. Voor zover bekend zijn de afspraken tussen Amsterdam en het Recreatieschap ook op dit detailniveau uitgewerkt.

10.3.1 Transitie naar duurzaam gebiedsmanagement Tuinen van West

Naar verwachting kunnen de bovengenoemde afspraken niet op stel en sprong worden aangepast. Het is echter wel de moeite waard om een transitie in te zetten waarbij in overleg, samenspraak of samenwerking met het Recreatieschap wordt toegewerkt naar duurzaam gebiedsmanagement, zoals hierboven beschreven. Een transitie die kan worden ingezet vanaf het moment dat de Stadsbuurderij Tuinen van West van start gaat en kan beginnen met delen van het dagelijks onderhoud op een andere wijze te gaan organiseren, waarbij met name de betrokkenheid van gebruikers in en van het gebied een belangrijke insteek vormt. Bovendien is de verwachting (doelstelling) dat dit kan leiden tot besparingen in uitvoering en overhead. Door te werken met een transitiebenadering kan het gebiedsmanagement voor Tuinen van West werkende wijs ontwikkeld worden, hetgeen past in de Stadsbuurderij benadering.

10.3.3 Systeeminnovatie

De beoogde transitie richting het duurzame beheer van Tuinen van West vraagt van partijen om uit hun huidige rol te stappen, om bestaande afspraken te herzien, om werkzaamheden af te stoten en om zo mogelijk een nieuw avontuur aan te gaan. Juist nu de afspraken tussen gemeente en recreatieschap nog maar zo kortgeleden zijn vastgelegd, is een openbreking daarvan een moedige daad. Maar ook een noodzakelijke. Vanuit verschillende belangen is er urgentie:

- Budgetten staan onder druk
- Burgers en bedrijven wensen betrokkenheid bij hun omgeving
- Duurzaam beheer wordt de norm om waardecreatie te garanderen; anticiperen ipv reageren
- De kwaliteit, vestigings- en gebruiksomgeving is medebepalend voor de aantrekkelijkheid van het gebied voor bedrijven en burgers

Bovendien is er een specifiek belang te benoemen. Wil de Stadsbuurderij Tuinen van West slagen, dan zal deze vorm van samenwerking zich moeten doorontwikkelen van aanjager van de vernieuwing naar duurzame gebiedsorganisatie. Dat kan alleen als de Stadsbuurderij een

zelfstandige rol kan spelen bij het beheer en daaruit ook inkomsten kan genereren, of dat nu in de vorm is van beheerbudgetten, beheerbijdragen in tijd en arbeid, of anderszins. Op die basis kan duurzaam gebiedsmanagement in Tuinen van West dichtbij en in samenspraak met de gebruikers van het gebied continuïteit krijgen. Uit de begroting van de Stadsbuurderij wordt duidelijk dat er ook een bedrijfseconomische basis aanwezig is.

11. De Stadsbuurderij: een ondernemende aanpak

11.1. Ambitie en strategie

De Stadsbuurderij is een onafhankelijke ontwikkelorganisatie die zichzelf ten doel heeft gesteld om binnen een periode van 3 jaar een aantal belangrijke ontwikkelingen op gang te brengen en samenwerkingsvormen te realiseren. Belangrijk onderdeel van de taak van de ontwikkelorganisatie is er voor te zorgen dat deze samenwerkingsvormen in nieuwe entiteiten zelfstandig verder kunnen, zonder structurele vormen van financiering. Dit geldt eveneens voor de langdurige management en beheertaken van de Stadsbuurderij. Er zal gezocht worden naar inkomstenbronnen om deze taken blijvend te verrichten. Dit betekent dat sommige onderdelen van de Stadsbuurderij dienen als motor voor andere, minder kapitaalkrachtige, maar wel noodzakelijke taken van de Stadsbuurderij, zoals bv marketing communicatie of kennis delen.

Omdat tijdens de ontwikkelfase nieuwe zich steeds nieuwe onderwerpen aandienen of ingezette ontwikkelingen een wending nemen zal de Stadsbuurderij zich voortdurend moeten aanpassen. De strategie van de Stadsbuurderij moet daarin voorzien en ook in de omstandigheid helder overeind blijven. Dit betekent:

- Tuinen van West ontwikkelen en beheren op een zo duurzaam mogelijke manier en daartoe een aanpak ontwikkelen die slagkracht combineert met zorgvuldig beheer van de kwaliteit van het gebied;
- In Tuinen van West optreden als aanjager en organisator van de programmalijnen en daartoe optreden als procesorganisator om gedragen oplossingen te bewerkstelligen;
- Er vindt een optimale afstemming plaats tussen de stadse vraag en het aanbod van Tuinen van West;
- Versterken van de betrokkenheid van de alle stadse burens - burgers, consumenten, afnemers - in het gebied;
- Tuinen van West de lerende organisatie/locatie is van de stad als het gaat over voedsel en natuur en nieuwe vormen van gebiedsbeheer.



11.2. Taken en rollen van de Stadsbuurderij

11.2.1 Het ontwikkelen van nieuwe initiatieven

De Stadsbuurderij zal zich opstellen als aanjager en trekker van de beoogde ontwikkelingsrichting en wil zich als ontwikkelaar in toenemende mate overbodig maken. In de ontwikkelfase zal een verschuiving plaatsvinden in de accenten van het werk. De Stadsbuurderij levert duidelijke resultaten op:.

1. Opzetten van de boerencoöperatie+
 - a. het pilot gebied van de Amsterdamse Oregional 2.0;
2. Opzetten van een stadsboerderij voor burgers op basis van collectief eigendom;
3. Opzetten van een horecacollectief;
4. Stimuleren van het opzetten van een centrale streekwinkel in Tuinen van West;
5. Waarborgen van de breedte van het assortiment in de voedseltuinen;
6. De selectie van kapitaal krachtige en duurzame ondernemers, met visie en ambities die passen binnen het concept;
7. Begeleiden bij de ontwikkeling van individuele ondernemers, voor zover die passen en wenselijk zijn binnen de ontwikkeling van het totaal concept van de Stadsbuurderij;
8. Opzetten van de praktijktuin i.s.m. lokale kennisinstellingen;
9. Onderzoek doen naar en het initiatief nemen tot het opzetten van een lokaal energie bedrijf;
10. Onderzoek doen naar en het initiatief nemen tot hergebruik lokale afvalstromen;
11. Uitwerken van de Stadsbuurderij tot een actieve gebiedsmanagement organisatie die het duurzame beheer van Tuinen van West aanstuurt.

11.2.2 Operationeel managen en aansturen van initiatieven in ontwikkeling

De Stadsbuurderij is tevens verantwoordelijk voor de aansturing van een aantal gezamenlijke taken en initiatieven, die vragen om een onafhankelijk partij/persoon die dedicated tijd besteed aan deze werkzaamheden:

1. Marketing communicatie van Tuinen van West: bekendheid genereren en laden van het Tuinen van West merk en communiceren over gezamenlijke initiatieven;
2. Managen van de eerste fase van de boerencoöperatie+ en alle daarbij behorende taken
 - a. Verkoop inspanningen, marketing communicatie
 - b. Transport en distributie van goederen
 - c. Facturering en administratie
 - d. Advies en duurzaamheids certificering
 - e. Begeleiden productontwikkeling
 - f. Het aanspreekpunt zijn voor scholen, dagtoeristen etc.
3. Bouwen/laden van het merk Tuinen van West en de uitstraling van het gebied;
4. Organisatie en marketing communicatie van de evenementen;
5. Adviesfunctie richting de overheid over exploitatie van het gebied, in termen van functies, selectie van nieuwe ondernemers etc. Mogelijk i.t.v. taakstellende opdrachten voor bijvoorbeeld het aantrekken van specifieke ondernemers in Tuinen van West;
6. Organisatie en aansturing van dagelijks onderhoud van natuur- en recreatieterrein in het gebied – gefaseerde transitie naar gebiedsmanagement;

7. Organisatie van gebruikersparticipatie bij beheer en onderhoud van het gebied.
8. Signaleringsfunctie richting de Gemeente over de noodzaak van het ontwikkelen van ruimtelijke en planologische veranderingen in het gebied;



11.3. De organisatie vorm

Wij stellen een onafhankelijke stichting voor als juridische entiteit van de Stadsbuurderij. Omdat deze de ideële doelstelling vertegenwoordigt van de stichting en vanuit deze entiteit het mogelijk is om aan fondsenwerving te doen.

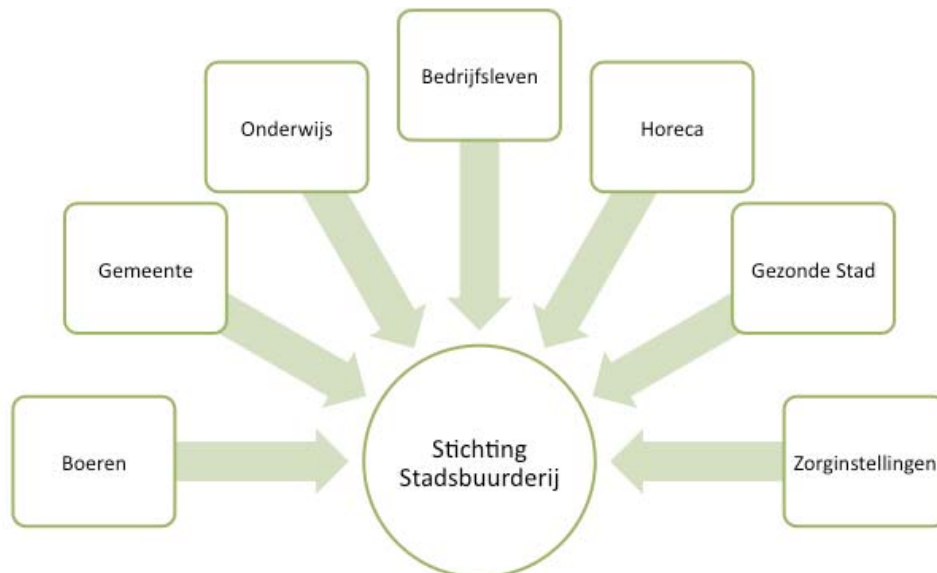
De programmamanager, de gebiedsmanager en de medewerker zijn in dienst van deze stichting. Maar in feite is de Stadsbuurderij een projectorganisatie met verschillende programmalijnen, waarin de verschillende partijen, ondernemers, burgers en belanghebbenden samenwerken in projecten. De directeur van de Stichting is de programmamanager van de totale Stadsbuurderij. Er is een Raad van Toezicht voor de stichting die bestaat uit stake holders in het gebied (ondernemers, burgers en gemeente) en vertegenwoordigers zijn van de stadse vraag naar voedsel, zorg, educatie etc.

Het is de vraag of de overheid, in dit geval het Stadsdeel Nieuw West, zitting moet nemen in deze Raad van Toezicht. Vanuit de noodzaak en behoefte om in samenwerking met de Gemeente het gebied te ontwikkelen raden wij aan om dat wel te doen. Daarbij is het van belang om de rol van de overheid in de Raad van Toezicht helder te beschrijven. Om daarmee dubbelrollen en belangenverstrengeling te voorkomen, bv als de overheid als opdrachtgever betrokken is bij de Stichting en tegelijkertijd in de Raad van Toezicht van Tuinen van West zit.

In de toekomst kan het zijn dat de stichting van de Stadsbuurderij ophoudt te bestaan als de verschillende initiatieven zijn opgericht, bijvoorbeeld in de vorm van een boerencoöperatie, de stadsboerderij van de burgers en een lokaal energiebedrijf. Ook kan het zijn dat de Stadsbuurderij blijft voortbestaan en evolueert van ontwikkelorganisatie naar

beheerorganisatie waar het gebiedsmanagement wordt ondergebracht. Dit laatste kan uitstekend gecombineerd worden met een taken een rol op het gebied van promotie en op het gebied van de leer- en praktijk.

Raad van Toezicht voor de Stadsbuurderij



Werkorganisatie Stadsbuurderij



Wij verwachten dat de inzet van de programmamanager 0,8 fte is en afneemt in de eerste 3 jaar naar 0,6 fte, omdat projecten gerealiseerd worden en partijen uit de markt initiatieven over kunnen nemen. Tegelijkertijd gaan wij ervan uit dat de inzet van de gebiedsmanager toeneemt van 0,6 fte naar 0,8 fte, omdat de beheertaken starten met het klein onderhoud gedurende deze transitieperiode en daarna ook groot onderhoud en gebiedsmanagement er bij komen. In feite zou na een aantal jaren, als initiatieven zijn volbracht, afspraken concreet zijn gemaakt en er ervaring is met bepaalde werkzaamheden wellicht een persoon zowel de rol van directeur (programmamanager) als gebiedsmanager op zich kunnen nemen binnen de Stichting Tuinen van West.

11.4. Begroting en haalbaarheid van de Stadsbuurderij

In bijlage 2 is een uitgewerkte begroting opgenomen van de Stadsbuurderij voor de komende drie jaar. De kosten van de Stadsbuurderij zijn gebaseerd op de ontwikkelorganisatie, zoals deze hiervoor is geschetst en zal de eerste drie jaar voornamelijk bestaan uit personele kosten en marketing kosten om de in dit rapport genoemde programmalijnen en initiatieven van de grond te krijgen. In de loop van de drie jaar zal een duidelijke accent verschuiving gaan plaatsvinden van ontwikkelen naar duurzaam beheren. Hieruit vloeit niet alleen een andere personele bezetting voort, waarbij de rol en zwaarte van de programmamanager afneemt en de rol van parkmanager steeds sterker wordt geprofileerd, maar ook nemen de beoogde inkomsten uit de beheeractiviteiten toe. Dit betekent dat de verdien capaciteit van de Stadsbuurderij in de loop van drie jaren toeneemt en uiteindelijk kostendekkend wordt.

Aan de inkomsten kant van de Stadsbuurderij wordt zichtbaar dat in de eerste jaren de kosten voor de ontwikkelactiviteiten niet gedekt worden door zelf gegenereerde inkomsten. De inkomsten nemen in de loop van de drie jaar weliswaar gestaag toe, maar een onrendabele top zal moeten worden afgedekt door bijdragen van derden. De begroting toont aan dat na drie jaar sprake is van kostendekking, hoewel voor de eerste drie jaar zal een aanspraak gemaakt moeten worden op de overheid (gemeente en stadsdeel), fondsen (stichting DOEN) en eventuele sponsors.

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Totaal
Inkomsten	€ 75.048,00	€ 122.806,00	€ 167.534,00	€ 365.388,00
Kosten	€ 182.000,00	€ 184.000,00	€ 186.000,00	€ 552.000,00
Onrendabel	€ (106.952,00)	€ (61.194,00)	€ (18.466,00)	€ (186.612,00)

Ondanks de noodzaak van incidentele subsidie en bijdragen uit fondsen, kan het uitgangspunt overeind blijven dat de businesscase niet structureel afhankelijk is van overheidsbijdragen over andere subsidies. Uiteraard geldt daarbij als randvoorwaarde dat uitwerking gegeven gaat worden aan de voorgestelde initiatieven en dat voortgang geboekt wordt met de invulling van het door ons voorgestelde parkmanagement. Immers, als die elementen niet van de grond komen, vallen toekomstige inkomstenbronnen van de Stadsbuurderij weg.