Beleidsplan 2022-2025

Inhoud

Samenvatting…… blz.3

1. Inleiding……blz.5
2. Scope…… blz.6
3. Terugblik op de vorige beleidsperiode…… blz.6
4. Beleidsvragen…… blz.6
5. Stakeholders…… blz.7
6. Trends…… blz.10
7. SWOT……blz.11
8. Beleidsthema's ……blz.13
9. Scenario's…… blz.16

Bijlage 1: Confrontatiematrix SWOT…… blz.21

Samenvatting

De Voedselbank Delft staat midden in de samenleving en wil ook in de toekomst haar rol als hulpverlenende instantie zo goed mogelijk invullen. Om deze rol in de toekomst goed te kunnen blijven vervullen is in het onderhavige beleidsplan weergegeven hoe het bestuur deze rol voor de komende drie jaar ziet, welke ontwikkelingen er verwacht worden en wat de doelstellingen zijn waarnaar de komende periode gestreefd wordt.

Door middel van een terugblik op de voorgaande beleidsperiode en de meest recente ontwikkelingen, het formuleren van een tiental beleidsvragen, het benoemen van de stakeholders, het beschrijven van de belangrijkste trends, het uitvoeren van een SWOT-analyse en het benoemen van een aantal scenario's voor de toekomst, is het bestuur gekomen tot een vijftal beleidsthema's die voor de komende beleidsperiode van cruciaal belang zijn voor de continuïteit en het functioneren van de Voedselbank Delft. Per beleidsthema volgen hier de belangrijkste doelstellingen:

1. **Klanten**

- Het creëren van een zo groot mogelijk bereik onder potentiële voedselbankcliënten
- Het ontwikkelen van beleid om het schaamte probleem ter verkleinen dan wel op te lossen.
- Beïnvloeding van de (plaatselijke) politiek en maatschappelijke instellingen door middel van communicatie over de praktijk van alle dag, met name gericht op de gevolgen van het beleid rondom de armoedebestrijding
- Versterken van de sociale component van de uitdeelpunten door bijvoorbeeld koffie te schenken daar waar het kan.
- Het verminderen van het aantal klanten dat soms al zeer lang gebruik maakt van de Voedselbank (het granieten bestand).

2. **Voedselverwerving**

- Er zal meer energie gestoken worden in werving van voedsel op regionaal en lokaal niveau door middel van gerichte acquisitie en inzamelingen
- De inzamelingen moeten planmatig gaan verlopen. Enerzijds om overkill en inzamelingsmoeheid te voorkomen en anderzijds om die producten te verwerven waar echt behoefte aan is of producten die lang houdbaar zijn.
- Relatie met Distributie Centrum Haaglanden en het verkrijgen van producten steeds meer baseren op noodzaak en aanvulling, maar niet meer als basisvoorziening
- Verder investeren in relaties met collega Voedselbanken in de regio. Samenwerking baseren op uitwisseling van voedsel en ideeën en gezamenlijk standpuntbepaling
- Daar waar nodig zal structureel voedsel worden aangekocht.
- Differentiatie aanbrengen in soorten pakketten (1-persoonshuishoudens) en in tijd van schaarste pakketten minder "vol" maken.

3. **Organisatie en communicatie**

- Constant managen van verwachtingen. Wat doet de Voedselbank wel en wat niet. De taakopvatting moet constant bewaakt worden, waarbij de focus op de organisatiedoelstellingen leidend is bij het nemen van beslissingen
- Het moet de doelstelling van de communicatie zijn dit uit te dragen en te vertalen naar de diverse communicatie-uitingen via diverse communicatiekanalen

- Het managen van aanvragen van bedrijven, (scholings)instellingen en stagiairs moet planmatig worden aangepakt en van een zinvolle inhoud worden voorzien (win-win situatie)

4. Vrijwilligers

- Gekeken moet worden hoe functies binnen de Voedselbank door onze vrijwilligers op een andere manier kunnen worden ingevuld met de bestaande bezetting
- Verder benutten van bestaande netwerken en opzetten van nieuwe netwerken.
- Maken van meerjarige personeelsplanning
- Actief werven in de media, gebruik maken van perscontacten
- Uitbesteding van werk bijvoorbeeld op uitdeelpunten en adoptie van acties bij de supermarkten
- Hulp van gemeente bij het vervullen van vacatures

5. Financiën

- Verdere benutting van bestaande fondsen
- Structurele nieuwe fondsenwerving
- Het maken van een meerjarige planning en begroting
- Het zoeken naar alternatieve financieringsbronnen vormgegeven in gerichte acties (€5 per pakket donatie)

6. Acties en projecten (A&P)

- Activiteiten dienen zich primair te richten op de kinderen van de Voedselbank klanten. Sociale participatie is hierbij een belangrijke doelstelling.
- Activiteiten dienen zich primair te richten op het leveren van een bijdrage aan de doelstellingen van de Voedselbank (noodhulp en het tegen gaan van voedselverspilling)
- Als er tijd een ruimte over is zijn ook activiteiten ten gunste van de vrijwilligers denkbaar.
- Activiteiten ten gunste van de klanten zijn eveneens denkbaar. Absolute eis daarbij is de waarborging van de privacy.

7. Huisvesting en Transport

- Adequate huisvesting moet ook in de toekomst gegarandeerd zijn. Bij oplopende aantallen klanten (boven de 500 pakketten) moeten alternatieven gezocht worden voor koel- en vriesruimte, opslagcapaciteit voor DKW goederen en wellicht transportmiddelen
- Duurzaamheid is een belangrijke leidraad bij de aanschaf van hulpmiddelen op het distributiecentrum.

1. Inleiding

De Voedselbank Delft is al bijna twintig jaar actief om, als vrijwilligersorganisatie, een bijdrage te leveren aan het tegen gaan van voedselverspilling en het lenigen van de hoogste nood van mensen in de samenleving. Zij die om wat voor reden dan ook, in een situatie zijn terecht gekomen dat zelfs het verwerven van voedsel niet meer tot de vanzelfsprekende dagelijkse praktijk behoort.
De Voedselbank Delft draagt hiermee bij aan de twee belangrijkste doelstellingen die landelijk zijn vastgelegd en door alle Voedselbanken worden onderschreven.
Uiteindelijk zou de belangrijkste doelstelling moeten zijn, dat de Voedselbank zichzelf overbodig zou moeten maken. Vooralsnog lijkt dit een illusie en blijft de Voedselbank voorlopig nog broodnodig.

De Voedselbank Delft heeft in de afgelopen bijna twintig jaar een grote ontwikkeling doorgemaakt. Deels loopt deze ontwikkeling parallel aan de landelijk trends, deels heeft de Voedselbank Delft een autonome ontwikkeling doorgemaakt, waarbij eigen keuzes gemaakt zijn om de regio Delft zo adequaat mogelijk te voorzien van goed, gezond en veilig voedsel. Veel elementen in deze ontwikkeling zijn als vanzelfsprekend tot stand gekomen, evenals de keuzes die aan deze ontwikkeling ten grondslag liggen. Op haast natuurlijke wijze is de organisatie gegroeid, met de daarbij behorende professionalisering.

Een logisch onderdeel van deze ontwikkeling was dan ook het opstellen van een beleidsplan met het oog op de continuïteit in de toekomst. In 2018 verscheen daar toe het eerste beleidsplan met een scope tot en met 2020. Door de Coronapandemie werd het noodzakelijk om het beleidsplan 2018-2020 aan te passen aan de ontstane situatie, met als resultaat het strategisch beleidsplan in Coronatijd. Nu het er op lijkt dat de Coronapandemie min of meer achter de rug is en er zich andere maatschappelijk ontwikkelingen aandienen, is het moment aangebroken om het beleid en de daarbij behorende acties te formuleren voor de komende periode.

Geconstateerd kan worden dat de wijze waarop de Voedselbank Delft momenteel functioneert, voldoet. Dat de Voedselbank Delft momenteel voldoet is geen garantie voor de toekomst. Voedselbank Delft staat als organisatie midden in de samenleving en wordt hierdoor beïnvloed door tal van actoren en factoren. Actoren en factoren die de Voedselbank soms weinig kan beïnvloeden. Het is daarom des te noodzakelijker om vooruit te kijken om de lijnen uit te zetten.

De voorgaande overwegingen hebben er toe geleid dat het bestuur, heeft besloten om een visie op de toekomst te ontwerpen en deze neer te leggen in het onderhavige beleidsplan.

2. Scope

De scope van het beleidsplan beslaat drie jaar (2022-2025). Hoewel het gebruikelijker is de scope van een beleidsplan voor een langere periode te maken, bijvoorbeeld voor vijf jaar, is er toch gekozen voor een kortere periode. Deze keuze is ingegeven door het feit dat omstandigheden snel kunnen veranderen, waardoor gekozen strategieën en keuzes snel achterhaald zijn. Een driejarige termijn is dan overzienbaar.

3. Een terugblik op de vorige beleidsperiode

In 2018 verscheen voor het eerst een beleidsplan van de Voedselbank Delft. Alvorens over te gaan tot de opvolger van dit beleidsplan, past een terugblik op de afgelopen beleidsperiode. Dit leidt tot het volgende overzicht:

a. De centrale doelstellingen zoals deze door alle voedselbanken worden onderschreven staan nog steeds recht over eind.
b. Het aantal klanten van de Voedselbank blijkt moeilijk te voorspellen. Was allerwege de verwachting dat in Coronatijd de aantallen sterk zouden kunnen stijgen; juist het omgekeerde was het geval. Momenteel is het aantal klanten nog niet op het niveau van voor de pandemie.
c. Er is een toename van het aantal uitdeelpunten gerealiseerd. De spreiding over de week is aangepast met nu een extra uitdeelpunt op de dinsdagmiddag.
d. De kwantiteit en de kwaliteit van de producten in de wekelijkse pakketten is toegenomen en heeft een optimum bereikt, soms zelfs te veel.
e. De toename van het aandeel eigen leveranciers ten opzichte van leveranties van het Distributie Centrum Haaglanden is alleen maar toegenomen
f. Leveringen Distributiecentrum Haaglanden wisselvallig, onbetrouwbaar en in volume en kwaliteit afgenomen.
g. Het aantal vrijwilligers blijft op peil. Kwetsbaarheid op sleutelposities blijft.
h. Organisatieontwikkeling heeft gelijke tred gehouden met de groei.
i. Imago is goed, maar verdient voortdurende aandacht
j. Samenwerking met collega Voedselbanken is verder geïntensiveerd.
k. Inzamelingen zijn nog steeds belangrijk, maar coördinatie ontbreekt.
l. Telefonische bereikbaarheid is verbeterd.
m. Het belang van donateurs, sponsors en fondsen is groter geworden.
n. Communicatie is gestructureerd en op regelmatige basis is er contact met de pers.
o. Beleidsonderbouwing Team Bijzondere Projecten ontbreekt.
p. Het belang van het project “Onder de Radar” is overschat.

4. Beleidsvragen

Alle ontwikkelingen overziend en met in het achterhoofd de terugblik op de vorige beleidsperiode leidt dit tot het formuleren van de volgende beleidsvragen waarin onzekerheden en zorg voor de toekomst zijn verwerkt.

I. Hoe zal het cliëntenbestand zich de komende drie jaar ontwikkelen?
II. Hoe houden we het vrijwilligersbestand zowel kwantitatief als kwalitatief op peil?
III. Hoe verkrijgen we een meer structurelere financiering voor met name de borging van de vaste lasten?
IV. Wat is de impact van het armoedebeleid van de gemeente/landelijke overheid?

V. Hoe houden we de inhoud van het wekelijkse voedselpakket kwantitatief en kwalitatief op peil?
VI. Hoe moeten we omgaan met het RDC en het ROP?
VII. Hoe gaan we om met imagorisico in relatie met het personeelsbeleid regionaal en landelijk?
VIII. Is de huisvesting adequaat voor de toekomst?
IX. Hoe pakt de verruiming van de normbedragen uit en hoe zal deze verruiming in de toekomst zich gaan verhouden tot de bedragen die het Nibud hanteert en het bijstandsniveau dat door de gemeente wordt gebruikt?
X. Hoe om te gaan met veranderende wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid, ARBO, transport en veiligheid?

5. Stakeholders

Om zicht te krijgen op beantwoording van de hier boven gestelde beleidsvragen en ruimte te bieden aan verdere verbreding en verdieping wordt in het vervolg per stakeholder bepaald hoe zij daar bij betrokken zijn. Een belangrijk uitgangspunt hierbij is een zogenaamde stresstest. Hiermee wordt bedoeld wat de gevolgen zullen wanneer het aantal klanten de grens van 500 gaat passeren. Deze grens wordt aangehouden omdat de ervaring uit het verleden leert dat bij dit aantal klanten de organisatie in al zijn facetten nog goed functioneert.

a. Cliënten

Belangrijkste stakeholders van de Voedselbank zijn de klanten. Het zijn de klanten die het bestaansrecht van de Voedselbank vormen. De afgelopen periode heeft laten zien dat het lastig is te voorspellen hoe het aantal klanten zich zal gaan ontwikkelen. In 2018 was er nog sprake van een zekere stabilisatie van het aantal pakketten rond de 450 met een afname in de zomer en een toename in de winter. Na 2018 en dan met name in het Corona tijdperk was de verwachting dat er een enorme toename zou ontstaan. Het tegengestelde was echter het geval. De gespannen arbeidsmarkt heeft hier zeker aan toe bijgedragen dat de toename uit bleef en dat de aantallen zelfs behoorlijk afnamen (300 pakketten). Toch wordt er voor de komende beleidsperiode een (forse) toename van het aantal klanten verwacht. Hiervoor zijn de volgende argumenten aan te dragen:

1. Hoge inflatiecijfers en de energiecrisis leiden tot een grote druk op de financiële situatie van gezinnen die in armoede leven of daar net boven verkeren.
2. Er is (nog) geen sprake van een economische recessie. Voorspellingen hierover zijn niet te geven. Mocht het echter tot een recessie komen met oplopende werkloosheidscijfers dan kunnen de aantallen in combinatie met sterk oplopende kosten voor het levensonderhoud zeker tot een forse stijging van het aantal klanten leiden.
3. Als reactie op de gestegen kosten voor de eerste levensbehoefte (voedsel en energie) is de landelijke toelatingsnorm aangepast, zodat meer mensen in aanmerking komen voor een voedselpakket. Dit is in het verleden al meerdere malen gebeurd. Het effect op de toename van het aantal klanten is moeilijk meetbaar. Een ander effect van deze maatregel is dat door verhoging van de norm de grens van het bijstandsniveau wordt aangetikt en in bepaalde gevallen zelfs wordt overschreden. Dit is een ongewenst effect en zou de druk op de aantallen klanten onevenredig groot maken. De toelatingsnorm dient onder het bijstandsniveau te blijven.
4. De verbeterde signaleringsfunctie van gemeenten, woningbouwcorporaties en andere instanties bij het achterblijven van het voldoen van financiële verplichtingen, wat kan duiden op een problematische financiële situatie en een oplopende schuldenlast. Dit kan leiden tot een demping van het aantal aanmeldingen.

5. De bekendheid van de Voedselbank onder de verwijzende instellingen is groot. Dat de bekendheid onder potentiële klanten ook aanwezig is, heeft de afgelopen periode uitgewezen. Spontaan melden klanten zich aan bij de uitdeelpunten en kwamen zonder verwijzing binnen lopen. Daarmee lijkt het project "Onder de Radar" zijn houdbaarheid bereikt te hebben. Schaamte om de laatste stap te zetten en letterlijk over de drempel te stappen is een veel groter probleem. Het aantal klanten dat heeft aangetoond aan de normen te voldoen om vervolgens toch de eerste keer het pakket niet op te komen halen is een sterke indicatie dat schaamte altijd nog een grote rol speelt.
6. Er is nog steeds een grote groep klanten die soms al zeer lange tijd klant is van de Voedselbank. Pogingen om deze groep te verkleinen, ondanks bijvoorbeeld de pogingen om via de weg van "geen pakket zonder traject" de klanten naar hulp te verwijzen, zijn niet gelukt. De oorzaak van de dit "granieten bestand" is vaak gelegen in een zeer complexe problematiek, waarbij mentale en fysieke gezondheid een belangrijke rol spelen. De vraag is ook of deze klanten wel bekend zijn bij gemeente en hulporganisaties. Hoe het ook zij, als er voldaan wordt aan de normen blijven ook deze klanten altijd welkom bij de Voedselbank.
7. Een specifieke groep onder de klanten van de Voedselbank vormen de kinderen van de Voedselbank (niet te verwarren met de gelijknamige stichting). In het verleden is met name voor de bijzondere projecten de keuze gemaakt om hier extra aandacht te besteden.

b. Leveranciers

De Voedselbank Delft en haar cliënten zijn voor een groot deel afhankelijk van voedselleveringen van producenten en leveranciers van voedsel. Over het totaal aan leveranciers, kan geconcludeerd worden dat het belang van regionale en lokale leveranciers in belang toeneemt, omdat de aanlevering van grote nationaal of zelfs internationaal operende bedrijven terugloopt als gevolg van verdere toegenomen rationalisatie van productiemethoden. Duidelijk waarneembaar is dat de verspillingsmarkt opdroogt en niet te verwachten is dat deze bron nog terugkomt. Er zal dus gezocht moeten worden naar alternatieven om de aanvoer van voedsel op peil te houden, mede gezien in het licht dat er sprake zou kunnen zijn van een forse groei in het aantal klanten.
Alternatieven kunnen gevonden worden door het realiseren van de volgende mogelijkheden:

1. Differentiatie in de pakketten
2. Professionaliseren van de inzamelingen en het aanboren van nieuwe mogelijkheden.
3. Aanspreken van het RDC en VBN op acquisitie en logistiek van landelijke leveranciers.
4. Het bij kopen van voedsel wordt structureel
5. Netwerken van lokale retailers en collega voedselbanken verder uitbreiden.

c. Vrijwilligers

De Voedselbank Delft voert een beleid ten aanzien van de vrijwilligers dat het beste kan worden samengevat als de "professionele vrijwilliger" onder het mom van vrijwillig maar niet vrijblijvend. Het belang van een goed kwalitatief en kwantitatief vrijwilligers bestand is groot. Zonder vrijwilligers zou de Voedselbank niet kunnen bestaan. Echter het huidige vrijwilligers bestand laat een behoorlijke vergrijzing zien en bovendien blijkt het steeds moeilijker vrijwilligers te vinden die voldoen aan de geformuleerde uitgangspunten. Dit wordt mede veroorzaakt door een toenemende druk vanuit de samenleving op vrijwilligerswerk (participatie maatschappij), door de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd en het aantrekken van de arbeidsmarkt.
De kwetsbaarheid op sleutelposities (bedrijfsleider, administrateur en coördinatoren) blijft een aandachtspunt. Ook de diversiteit van onze vrijwilligers als afspiegeling van de samenleving laat nog te wensen over. Het over gaan op het aanstellen van betaalde krachten, in welke constructie dan ook, vormt een serieuze bedreiging van het imago van de Voedselbank als vrijwilligers organisatie.

Met betrekking tot het beleid gericht op het bewaken van de privacy worden de landelijke richtlijnen van het privacy beleid gevolgd. Voedselbank Delft voldoet hier aan.

d. Gemeenten

De Voedselbank Delft heeft de Gemeente Delft, Pijnacker-Nootdorp, Midden-Delfland evenals de gehele samenleving als stakeholder. Immers de Voedselbank voorziet voor een deel van de bevolking in een basisbehoefte. De armoede die hieraan ten grondslag ligt, werd aanvankelijk ontkend, maar inmiddels is dat beeld bijgesteld en is er brede erkenning dat de Voedselbank noodzakelijk is en zal blijven. Het contact met de alle drie de gemeenten is, mede door Corona, sterk verbeterd. Het laatste is wellicht ook het gevolg van personele wisselingen. Er is nu regelmatig periodiek overleg, waarbij de ontwikkelingen van beide organisaties naast elkaar worden gelegd. Er is regelmatig bezoek van B&W en beleidsambtenaren met een duidelijke interesse voor het werk van de Voedselbank. De toegenomen belangstelling, interesse en respect vertaalt zich ook in financiële zin door middel van verhoogde subsidies.

e. Donateurs, sponsoren, goede doelen stichtingen en fondsen

De Voedselbank Delft is voor wat betreft de financiën volledig afhankelijk van donateurs en sponsoren. Daarnaast vormen goede doelen stichtingen en andere fondsen een belangrijke bron van inkomsten. Dat betekent voor de financiële huishouding dat het nagenoeg ontbreekt aan structurele financiering. Dit is vooral belangrijk met het oog op de vaste lasten. De huur van het pand en het gebruik en onderhoud van de transportmiddelen en de energiekosten vragen om een duurzame, structurele financiering die nog niet gerealiseerd is. Het belang van deze groep stakeholders zal nog in belang toenemen nu de verspillingsmarkt nagenoeg opgedroogd is (zowel nationaal als lokaal) en de inkoop van Voedsel van vooral basisproducten uit de schijf van vijf meer regel dan uitzondering zal zijn.

f. De regio

De Voedselbank Delft maakt deel uit van een regio die globaal een groot deel van Zuid-Holland beslaat. Tot voor kort was in deze regio het Distributiecentrum Haaglanden een belangrijke partner. Er is echter een verschuiving merkbaar naar een kleiner belang van het Distributiecentrum en een groter belang van de collega Voedselbanken zoals Leiden en Alphen aan den Rijn. De relatie met Haaglanden/Voedselbank Den Haag staat met name onder druk door het uitblijven van een definitieve (financiële) overeenkomst, het ontbreken van wederkerigheid in de leveringen en het stroef verlopen van het maken en nakomen van afspraken. Daarnaast lijkt er sprake te zijn van een structureel probleem op bestuurs- en managementniveau. Dit leidt (deels) tot kwantitatieve en kwalitatieve magere leveringen.

g. Media (publieke opinie, pers en regionale dagbladen)

De Voedselbank Delft mag zich verheugen in een goede en regelmatige interesse van de pers, zowel de schrijvende pers als op de radio als in de sociale media. Daar mee vormen de media een belangrijke stakeholder. Consolidatie, bewaking van overkill en voortdurende alertheid op negatieve berichtgeving vragen hierbij de aandacht.

h. Vastgoedeigenaar

Goede huisvesting is voor het functioneren van de Voedselbank Delft van cruciaal belang. De huidige locatie in relatie met het aantal cliënten en leveranties voldoet. Echter bij een groei van het aantal klanten boven de 500 zullen er problemen ontstaan. Koel- en vries capaciteit is dan onvoldoende en ook de opslagcapaciteit in het magazijn is dan te gering. Aanpassingen in het transport en logistiek zullen onvermijdelijk worden.

i. Voedsel- en Waren Autoriteit

Een kleinere maar niet onbelangrijke stakeholder is de VWA. De groene status is verkregen en wordt behouden, voortdurende interne controle op naleving en scherp houden van de organisatie is geboden om groen te blijven.

j. Voedselbanken Nederland (VBN)

Voedselbank Delft is samen met alle voedselbanken in Nederland lid van de vereniging VBN. VBN organiseert een aantal malen per jaar een Algemene Ledenvergadering (ALV). VBN opereert onder het motto “centraal wat moet, decentraal wat kan”. Aan ‘centraal’ wordt invulling gegeven door bijvoorbeeld op landelijk niveau overleg met grote landelijke producten en retailers van voedsel, een aantal juridische issues, verzekeringen en kennisuitwisseling. Daarbij is het van belang dat er een duidelijk onderscheid blijft bestaan met dat wat op lokaal en regionaal niveau geregeld kan en moet worden. Centralisatie ligt altijd op de loer en dient dus bewaakt te worden. Het is daarom aan het bestuur van Voedselbank Delft om zelf keuzes te maken en zo nodig op de ALV het onderscheid tussen nationaal en lokaal kenbaar te maken.

k. Raad van Advies

In het verleden is door het bestuur een Raad van Advies ingesteld met als doel een of twee maal per jaar het functioneren van de Voedselbank tegen het licht te houden. Daarnaast werd ook gevraagd om gevraagd en ongevraagd advies op beleidsthema’s. Momenteel is de Raad van Advies niet meer actief, met name veroorzaakt door de Coronapandemie en tussentijdse personele wisselingen.
Om meer rendement uit de blik van binnen naar buiten en van experts van buiten naar binnen te halen zal eens per jaar een “mini symposium” georganiseerd worden, waarbij op basis van van te voren geselecteerde thema’s, deskundigen zullen worden uitgenodigd.

6. Trends

De Voedselbank Delft bevindt zich niet in een vacuüm, maar staat midden in de maatschappij. Dat betekent dat hoe de Voedselbank functioneert, beïnvloed wordt door de samenleving. Het is van belang deze beïnvloeding te duiden door middel van het onderkennen van een aantal belangrijke trends die zich momenteel afspelen en die naar verwachting in de toekomst van belang zijn voor het te voeren beleid van de Voedselbank.

I. Economische trends

- Ontwikkeling van de economie is onzeker en zal afhankelijk van welke kant het opgaat naar verwachting leiden tot:

A. Verdere wijzigingen in het cliëntenbestand c.q. een min of meer sterke toename, maar ook naar een toename in het “granieten bestand” van cliënten die het slachtoffer worden van een eventuele recessie.
B. Afname van beschikbaarheid van vrijwilligers zowel kwalitatief als kwantitatief.
C. Sterk gestegen kosten voor het eerste levensonderhoud.

- Woningbeleid van de gemeente: betaalbare woningen voor de armste inwoners worden onbereikbaar.
- Dreiging van een nieuwe economische crisis.
- Steeds verdere rationalisering en efficiëntere productie van voedsel op basis van het niet accepteren kostenposten van de productiebedrijven en de druk van uit de samenleving tegen overproductie. De verspillingsmarkt verdwijnt.

II. Maatschappelijke trends

- Doorzetten van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).
- Toenemende tweedeling in de samenleving tussen arm en rijk.
- Tweedeling leefstijlen (verschil tussen arm en rijk hangt vooral samen met opleidingsniveau en werkt vooral door in leefstijl en gezondheid).
- Meer aandacht voor armoede, hoewel deze nog steeds niet afneemt.
- Verdere digitalisering van regelgeving en daardoor wordt het voor de burger ingewikkelder, zeker voor de Voedselbank cliënten.
- Toenemende individualisering en minder solidariteit ook door wegvallen of verminderde invloed van instituties als vakbonden, kerk en andere sociale verbanden.
- Steeds meer aandacht voor duurzaamheid.
- Toename van liefdadigheid (december).

III. Financiële trends

- Toename van donaties en betere bereikbaarheid financiële fondsen.
- Toename van (vaste) lasten o.a. huur, energie en transportkosten.
- Toename van investeringen als gevolg van vervangingsvraag en veranderingen in wet- en regelgeving.
- Aankoop van voedsel wordt structureel.

IV. Politieke trends

- Asiel- en vluchtelingenbeleid, met name het beleid rond statushouders wordt verder aangescherpt.
- Het niveau van uitkeringen en toeslagen is aan verandering onderhevig.
- Meer (digitale) regelgeving en controle door de overheid.

7. SWOT

Naast het identificeren van de belangrijkste stakeholders en het benoemen van de belangrijkste trends is het ook van belang naar de eigen organisatie te kijken alvorens tot beleidsuitspraken te komen. Het instrument hiervoor is de zogenaamde sterkte-zwakte analyse (SWOT). Dit levert het volgende beeld op:

Sterkte (Strenghts)

S1. Positie in de samenleving
S2. Zelf oplossend vermogen Voedselbank Delft
S3. Betrokkenheid vrijwilligers
S4. Kwaliteitsniveau van de organisatie
S5. Financieel gezond
S6. Netwerk op orde (gemeenten, goede doelen stichtingen, collega voedselbanken en leveranciers)
S7. Kwaliteit van wekelijks voedselpakket is goed (gemeten naar de schijf van vijf)
S8. Faciliteiten binnen de organisatie
S9. Kwaliteitsborging op orde
S10. Onderdeel van de Landelijke vereniging
S11. Slagvaardigheid bij toekenning van voedselpakketten door directe levering (geen wachtlijsten)
S12. Groot aantal extra activiteiten voor met name kinderen en rondom feestdagen
S13. Goede relatie met buren
S14. Bekendheid en vindbaarheid door potentiële klanten (laagdrempelig en ook aanmelding zonder intermediair)

Zwakte (Weaknesses)

W1. Voorspellend vermogen
W2. Door vrijwilligheid is de afhankelijkheid van loyaliteit groot
W3. Geen structurele financiële basis
W4. Onvoorspelbaarheid van de aanvoer, waardoor sturing op inhoud van het pakket gering is
W5. Kwetsbaarheid op verschillende posities en inzetbaarheid
W6. Structureel te kort aan olie en vetten
W7. Weinig differentiatie in pakketten
W8. Ontbreken van beleidsuitgangspunten speciale activiteiten

Kansen (Opportunity's)

O1. Financiering door fondsbenutting
O2. Omstandigheden klanten verbeteren
O3. Werving voedsel regionaal en lokaal
O4. Opzetten netwerken partner organisaties (adopties van acties)
O5. Bereikbaarheid potentiële klanten verbeteren
O6. Meer mensen helpen door aanpassen toelatingsnorm
O7. Meer differentiatie aanbrengen in pakketten

Bedreigingen (Threats)

T1. Invloed van het aantrekken van de arbeidsmarkt op het verwerven van vrijwilligers
T2. Toenemende efficiëntie en rationalisatie productieprocessen leveranciers
T3. Afname aandacht voor armoede
T4. Verwachtingen ten aanzien van de Voedselbank (te hoog)
T5. Botviering MVO op Voedselbank Delft (iedereen wil wat doen)
T6. Financiële instabiliteit
T7. Waken voor overkill in media en acties
T8. Handhaving van (beleids)afspraken door de interne organisatie
T9. Dreigende recessie met grote toename klanten en afnemende aanvoer voedsel

T10. Schaamte is en blijft een groot probleem
T11. Imago schade als gevolg van het inhuren van betaalde arbeidskrachten op regionaal niveau

8. Beleidsthema´s

Op basis van de determinatie van de belangrijkste stakeholders en de externe en interne analyse is het nu mogelijk door middel van de confrontatie van diverse invalshoeken te komen tot beleidsthema´s voor 2018-2020 en het benoemen van de belangrijkste doelstellingen en acties.

A. Klanten (O2, O3, O4, O5, O6, T10 en T3)

Het is moeilijk te voorspellen hoe het aantal klanten en de samenstelling van het klantenbestand zich in de komende beleidsperiode zal ontwikkelen. Door allerlei crises die mogelijk kunnen leiden tot een wereldwijde recessie zou het aantal klanten drastisch kunnen toenemen. Allerlei overheidsmaatregelen zouden dit effect ook weer kunnen dempen. De ervaringen opgedaan tijdens de Coronapandemie hebben geleerd dat voorspellingen lang niet altijd uitkomen.
Geconstateerd moet worden dat er een toename is van mensen die sowieso niet profiteren van welke economische situatie dan ook en langdurig op hulp van de Voedselbank zijn aangewezen. Daarnaast speelt de aandacht voor de doelgroep op de diverse politieke en maatschappelijke agenda's een rol op zowel nationaal als gemeentelijk niveau.
De Voedselbank Delft wil in ieder geval een bijdrage blijven leveren en deze waar mogelijk nog vergroten door het verstrekken van een kwalitatief en kwantitatief hoogwaardig voedselpakket aan alle, dan wel aan zoveel mogelijk, mensen die daarvoor in aanmerkingen komen door middel van:

1. Het creëren van een zo groot mogelijk bereik onder potentiële voedselbankcliënten
2. Het ontwikkelen van beleid om het schaamte probleem ter verkleinen dan wel op te lossen.
3. Beïnvloeding van de (plaatselijke) politiek en maatschappelijke instellingen door middel van communicatie over de praktijk van alle dag, met name gericht op de gevolgen van het beleid rondom de armoedebestrijding
4. Versterken van de sociale component van de uitdeelpunten door bijvoorbeeld koffie te schenken daar waar het kan.

B. Voedselverwerving (S2, S6, S7, S11, W4, W5, W6, W8, O3, T2 en T7)

Met betrekking tot de voedselverwerving is het beeld voor de komende beleidsperiode, rekening houdend met wat hierover in het voorgaande gezegd is het volgende. De Voedselbank Delft blijft streven naar een volwaardig, wekelijks, kwalitatief en kwantitatief goed pakket. Daarbij worden de volgende doelstellingen en acties geformuleerd:

1. Er zal meer energie gestoken worden in werving van voedsel op regionaal en lokaal niveau door middel van gerichte acquisitie en inzamelingen
2. Daarbij is uitgangspunt dat met name de inzamelingen planmatig gaan verlopen. Enerzijds om overkill en inzamelingsmoeheid te voorkomen en anderzijds om die producten te verwerven waar echt behoefte aan is of producten die lang houdbaar zijn.
3. Relatie met Distributie Centrum Haaglanden en het verkrijgen van producten steeds meer baseren op noodzaak en aanvulling, maar niet meer als basisvoorziening
4. Verder investeren in relaties met collega Voedselbanken in de regio. Samenwerking baseren op uitwisseling van voedsel en ideeën en gezamenlijk standpuntbepaling
5. Daar waar nodig zal structureel voedsel worden aangekocht.
6. Differentiatie aanbrengen in soorten pakketten (1-persoonshuishoudens) en in tijd van schaarste pakketten minder "vol" maken.

C. Organisatie en communicatie (S1, S4, T4, T5 en T11)

De Voedselbank mag zich verheugen in veel positieve aandacht. Op zich is dat een positieve constatering, maar ook voor de Voedselbank geldt: Een goede naam komt te voet en gaat te paard. Het is daarom noodzakelijk de organisatie scherp te houden en de communicatie op dit punt te richten, zodat ook in de toekomst het positieve imago in stand blijft. Ten aanzien van dit thema worden daar de volgende doelstellingen acties geformuleerd:

1. Constant managen van verwachtingen. Wat doet de Voedselbank wel en wat niet, wat zijn feiten en wat fabels. De taakopvatting moet constant bewaakt worden, waarbij de focus op de organisatiedoelstellingen leidend is bij het nemen van beslissingen
2. Het moet de doelstelling van de communicatie zijn dit uit te dragen en te vertalen naar de diverse communicatie-uitingen via diverse communicatiekanalen
3. Het managen van aanvragen van bedrijven, (scholings)instellingen en stagiairs moet planmatig worden aangepakt en van een zinvolle inhoud worden voorzien (win-win situatie)

D. Vrijwilligers (S3, W2, W7, T1en T11)

Vrijwilligers zijn onmisbaar voor de Voedselbank. Het is dan ook van groot belang dat het beleid erop gericht is om zowel kwalitatief als kwantitatief het vrijwilligersbestand op peil te houden. De volgende doelstellingen en acties zijn hierbij richting gevend:

1. Gekeken moet worden hoe functies binnen de Voedselbank door onze vrijwilligers op een andere manier kunnen worden ingevuld met de bestaande bezetting
2. Verder benutten van bestaande netwerken en opzetten van nieuwe netwerken.
3. Maken van meerjarige personeelsplanning
4. Actief werven in de media, gebruik maken van perscontacten
5. Uitbesteding van werk bijvoorbeeld op uitdeelpunten en adoptie van acties bij de supermarkten
6. Hulp van gemeente bij het vervullen van vacatures
7. Uitbreiding van uitdeeldagen geeft meer mogelijkheden tot spreiding

E. Financiën (S5, O1, W3 en T6)

Voor iedere organisatie, dus ook de Voedselbank Delft is een goede financiële stabiele basis gebaseerd op structurele inkomsten en beheerste uitgaven van levensbelang. Deze situatie heeft de Voedselbank Delft (nog) niet bereikt. Met name aan structurele financiële inkomsten ontbreekt het nog. Daarom zijn de huidige financieringsbronnen van groot belang. Het beleid aangaande de financiën moet dan ook gericht zijn op:

1. Verdere benutting van bestaande fondsen
2. Structurele nieuwe fondsenwerving
3. Het maken van een meerjarige planning en begroting
4. Het zoeken naar alternatieve financieringsbronnen vormgegeven in gerichte acties (€5 per pakket donatie)

F. Speciale projecten (S13, W10)

Al vanaf de start van de Voedselbank is er sprake geweest van extra activiteiten voor de klanten van de Voedselbank. Gedacht moet worden aan kleding, speelgoed en extra activiteiten voor verschillende groepen klanten. In de loop van de jaren bleek door de gestage groei van het aantal Voedselbank klanten dit concept niet meer houdbaar. Keuzes maken werd noodzakelijk. De kleding

inzameling werd verzelfstandigd en ondergebracht bij “De Buurvrouw”. Speelgoed is sinds kort ondergebracht bij de Speelgoedbank. Daarnaast werd de Voedselbank overspoeld door allerlei initiatieven van organisaties en particulieren. Rijp en groen voor iedere doelgroep wel wat. Het gevolg was dat het aanbod te veel werd en zich veelal ook niet verdroeg met de doelstellingen van de Voedselbank. Daarom werd de keuze gemaakt om alle extra activiteiten vooral te richten op de kinderen van de Voedselbank. Immers kinderen zijn vaak het grootste slachtoffers van armoede en kunnen daar het minst aan doen. Er is door het team speciale projecten hard gewerkt om aan dit beleidsuitgangspunt invulling te geven. En met succes. Diverse activiteiten voor de kinderen zijn op de jaarkalender vastgelegd met het zwaartepunt op de feestdagen en de schoolcarrière van de kinderen. Structureel wordt er samengewerkt met onder andere de Speelgoedbank, de Vakantiebank en de Delftse Vakantieactiviteiten. Dit steeds met het doel om het “meedoen in de maatschappij” van de kinderen te ondersteunen. Echter tot op heden blijft het aantal aanbiedingen van goed bedoelde initiatieven op peil. Keuzes moeten gemaakt worden wat niet zelden leidt tot teleurgestelde reacties. Bovendien is de Voedselbank vaak reactief en niet proactief bezig. Het is om deze redenen dat de volgende beleidsuitgangspunten sturing geven:

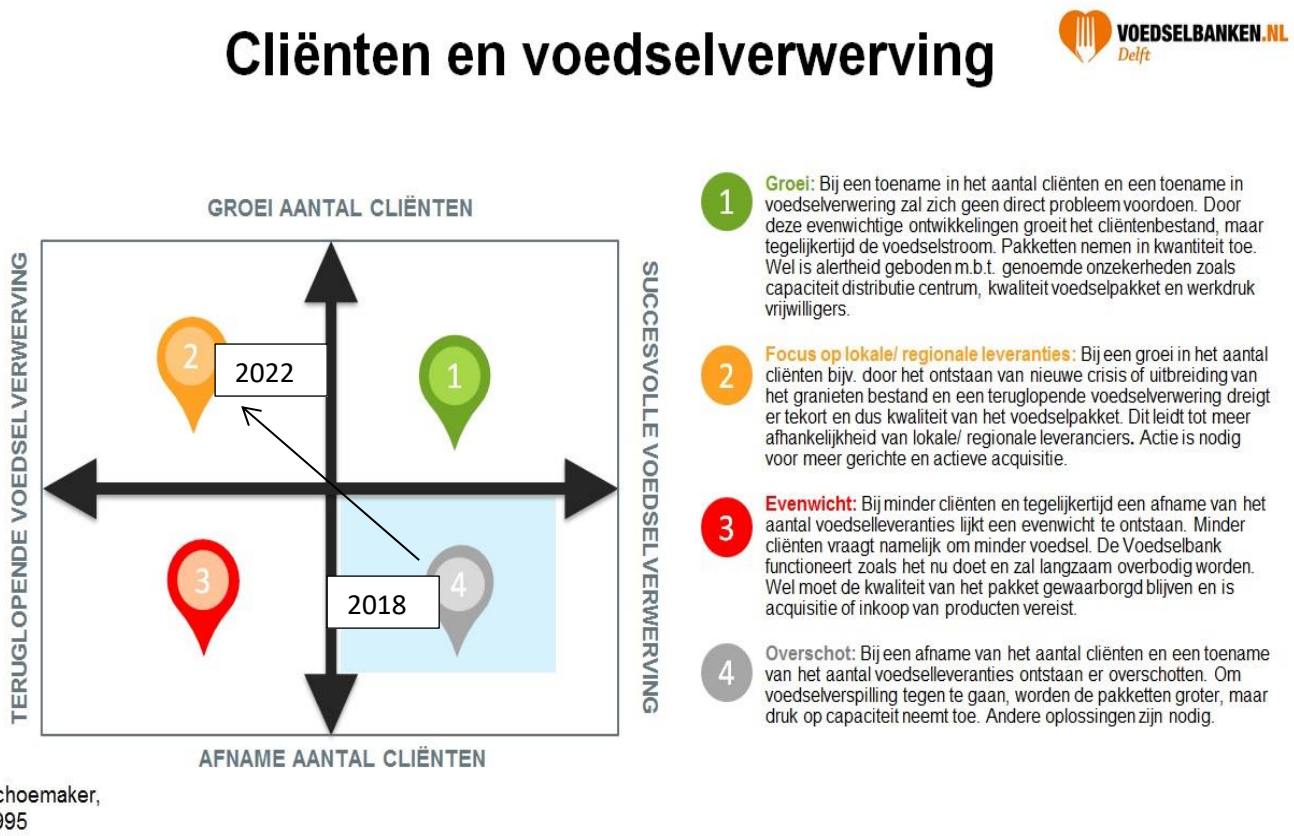
1. Activiteiten dienen zich primair te richten op de kinderen van de Voedselbank klanten
2. Activiteiten dienen zich primair te richten op het leveren van een bijdrage aan de doelstellingen van de Voedselbank (noodhulp en het tegen gaan van voedselverspilling)
3. Als er tijd een ruimte over is zijn ook activiteiten ten gunste van de vrijwilligers denkbaar.
4. Activiteiten ten gunste van de klanten zijn eveneens denkbaar. Absolute eis daarbij is de waarborging van de privacy.

9. Scenario's

Een andere manier om gesteld te staan voor de komende drie jaar is om de verschillende onderscheiden beleidsthema's tegen elkaar af te zetten in een assenstelsel en op basis van de te verwachten ontwikkelingen scenario's te bedenken voor elk van de vier kwadranten; de zogenaamde mapping solutions methodiek (Schoemaker 1995).
De volgende beleidsthema's worden met elkaar gematched op basis van onderstaand schema:

Beleidsschema matrix					
	Clienten	Voedsel	Vrijwilli.	Org/com.	Financ.
Clienten		X	X	X	X
Voedselverwerving			X	X	X
Vrijwilligers				X	
Organisatie					X
Financien					

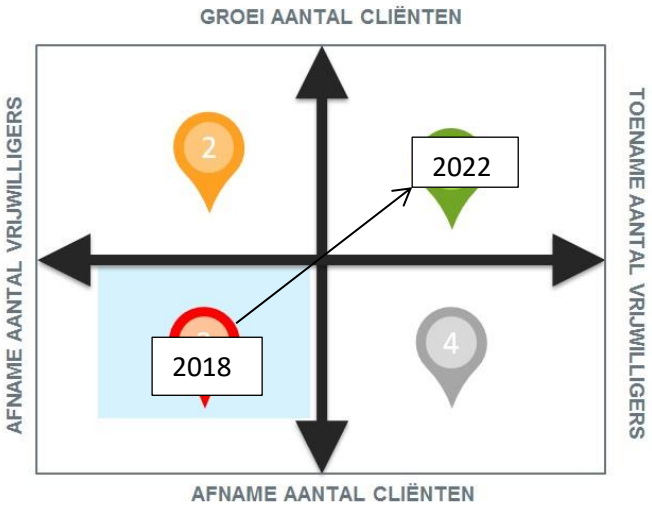
1. Cliënten en voedselverwerving



Schoemaker, 1995

2. Cliënten en vrijwilligers

Cliënten en vrijwilligers



Schoemaker, 1995

1 **Evenwicht:** Bij een toename van het aantal cliënten en een min of meer evenredige toename van het aantal benodigde vrijwilligers is er sprake van een evenwichtige groei en zijn er geen specifieke acties noodzakelijk.

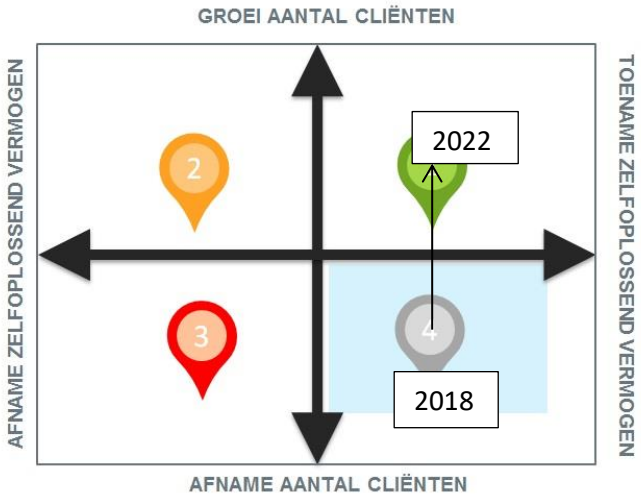
2 **Focus op werving:** Bij toename van het aantal cliënten en afname van het aantal vrijwilligers, ontstaat er een kwantitatief en naar verwachting ook kwalitatief probleem. Extra actie is noodzakelijk om het aantal vrijwilligers op peil te houden. Daarbij is een planmatige aanpak noodzakelijk.

3 **Minimale bezetting:** Bij afname van het aantal cliënten en afname van het aantal vrijwilligers is sprake van een evenwicht situatie. Wel moet bedacht worden dat de organisatie op een aantal plaatsen altijd bezetting nodig heeft. Deze minimale bezetting moet in kaart gebracht worden, met daarbij de nodige actie om deze minimale bezetting te garanderen ongeacht het aantal cliënten. Er is geen ondergrens aan het aantal cliënten, behalve het absolute nulpunt.

4 **Te veel vrijwilligers?:** Bij afname van het aantal cliënten en toename van het aantal vrijwilligers, kan slechts sprake zijn van een hypothetische situatie. Immers bij afname van het aantal cliënten zullen er, behoudens een basisbezetting van de organisatie, geen nieuwe vrijwilligers aangenomen worden en zullen er eerder door natuurlijk verloop vrijwilligers afscheid nemen. Denkbaar is wel dat er een wachtlijst wordt aangelegd van potentiele vrijwilligers voor toekomstige tijden waarin mogelijk het aantal cliënten weer zal groeien.

3. Cliënten en organisatie/communicatie

Cliënten en organisatie



Schoemaker, 1995

1 **Status quo:** Bij toename van cliënten en een evenredige groei van het zelfoplossend vermogen van de organisatie, is de organisatie in evenwicht en is constante bewaking hiervan belangrijk.

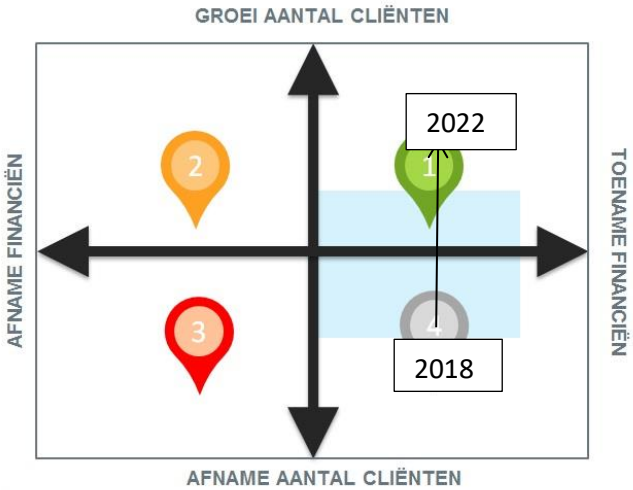
2 **Uit de pas:** Bij een toenemend aantal cliënten wordt steeds zichtbaarder dat de organisatie niet meegroeit en ook niet het zelfoplossend vermogen heeft deze groei te organiseren en faciliteren. Dit wordt zichtbaar op terreinen als logistiek, voedselveiligheid, inzet en omgang met vrijwilligers, te kort aan voedsel en een verslechterende sfeer. Actie van het bestuur is geboden om te zorgen dat de organisatie in de pas blijft lopen met de groei van het cliëntenbestand.

3 **Gevaar voor uitholling:** Bij afname van cliënten en een afnemend zelfoplossend vermogen, zullen de gevolgen van deze situatie minder snel in het oog lopen. Er wordt immers minder van de organisatie gevraagd. Het kan op het eerste gezicht lijken dat de organisatie de terugloop van cliënten op een "natuurlijke" wijze opvangt. Gevaar: uitholling van de organisatie die (te) laat wordt opgemerkt en tot grote problemen kan leiden bij een eventuele toekomstige groei in cliënten. Constante alertheid van bestuur en leidinggevenden is geboden om deze situatie te verbeteren.

4 **Klaar voor de toekomst:** Bij afname van cliënten toename van het zelfoplossend vermogen blijkt de organisatie het vermogen te hebben om bij terugloop van cliënten zich dusdanig aan te passen dat er sprake is van blijvende professionaliteit. Aanpassingen op de diverse beleidsterreinen worden op tijd gedaan, waarbij groei in de toekomst wordt ingecalculeerd.

5. Cliënten en financiën

Cliënten en financiën



Schoemaker, 1995

1 **Ruimte voor reserves:** Bij toename van cliënten en toename van financiën is de organisatie in staat de benodigde investeringen te doen en de exploitatie in de pas te laten lopen met de groei. Denkbaar is dat er reserves worden opgebouwd, zodat ook in mindere tijden de exploitatie voor een aantal jaren is geborgd.

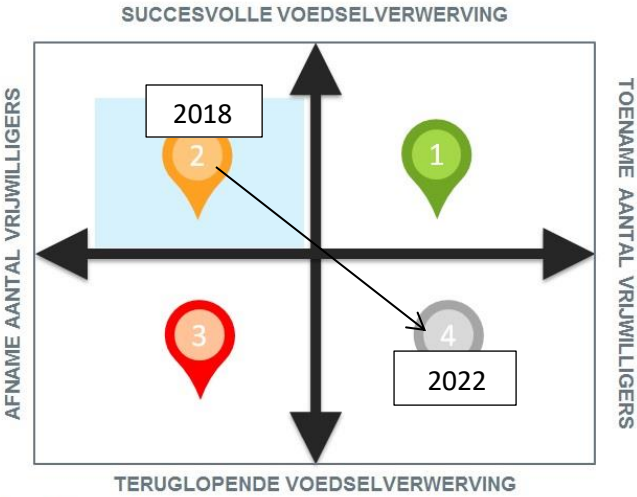
2 **Focus op werving:** Bij toename van cliënten en afname financiën dreigt een afname van het dienstverleningsniveau, bijv. omdat er niet genoeg middelen zijn om iedere week een pakket te verstrekken/ omdat er niet genoeg geld is voor exploitatie en investeringen. Daarnaast wellicht onvoldoende financiële middelen zijn om producten in te kopen wanneer voedselleveranties achter blijven in relatie tot de schijf van vijf. Actie: verkrijgen van financiële middelen d.m.v. fondswerving, inschakelen goede doelen stichtingen en donateurs.

3 **Negatieve spiraal:** Bij afname van het aantal cliënten en afname van financiën is er sprake van een negatieve spiraal. Directe gevolgen zijn niet zichtbaar, maar tekorten van financiële middelen zullen gevolgen hebben voor de kwaliteit van de dienstverlening en de samenstelling van het pakket. Gerichte actie nodig om over voldoende financiële middelen te beschikken om voor minder cliënten een goed niveau te handhaven.

4 **Luxe:** Bij afname van cliënten en toename van financiën zal een overschot ontstaan, die gereserveerd kan worden voor de toekomst. Denkbaar is dat het pakket kwaliteitsrijker gemaakt wordt door inkoop van producten die regelmatig ontbreken/ slechts af en toe voorkomen in het pakket.

6. Voedselverwerving en vrijwilligers

Voedselverwerving en vrijwilligers



Schoemaker, 1995

1 **Positieve spiraal:** Bij een toenemende voedselverwerving en een groeiend bestand aan vrijwilligers is er geen probleem. Op peil houden van de kennis en handhaving van de voedselveiligheid zijn aandachtspunten.

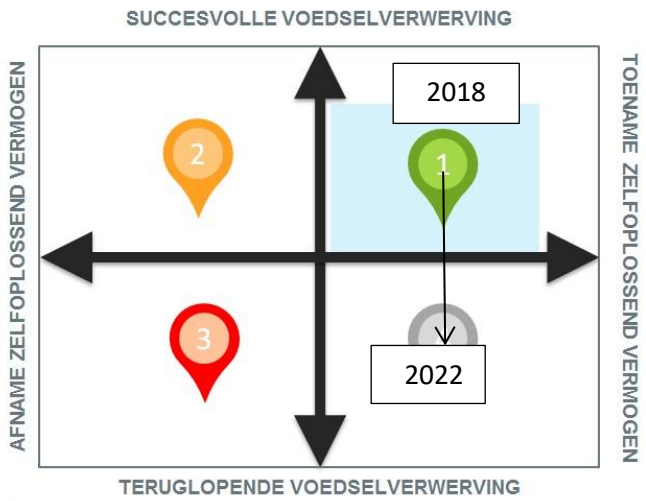
2 **Focus op werving vrijwilligers:** Bij een toename van de voedselverwerving en een afname van het aantal vrijwilligers dreigt een probleem te ontstaan in de voedselveiligheid en het op tijd klaar zetten van de voedselpakketten. Ook neemt de werkdruk op vrijwilligers toe. Gerichte werving van vrijwilligers is noodzakelijk.

3 **Kwalitatieve en kwantitatieve problemen:** Bij een afnemende voedselstroom en een teruglopend aantal vrijwilligers is er een kwantitatief en kwalitatief probleem. Door een mismatch tussen de vrijwilligers die afscheid nemen en het benodigd aantal vrijwilligers stijgt neemt de kwaliteit in dienstverlening af. Afname in voedselverwerving leidt tot kwalitatieve problematiek rondom het voedselpakket. Een goede planmatige aanpak, waarbij inzichtelijk is hoeveel en welke vrijwilligers in welke situatie nodig zijn, geeft aan welke gerichte werving er noodzakelijk is op gebied van vrijwilligers. Op gebied van voedselverwerving moet de nadruk liggen op actieve acquisitie.

4 **Match:** Bij een afnemende voedselstroom en een toename van vrijwilligers, aangenomen dat er goede match bestaat tussen kwantiteit en kwaliteit, zullen problemen uitblijven en kan een wachtlijst opgebouwd worden voor de situatie dat meer voedsel aangeleverd wordt. Ook is er meer tijd voor acquisitie.

7. Voedselverwerving en organisatie/communicatie

Voedselverwerving en organisatie

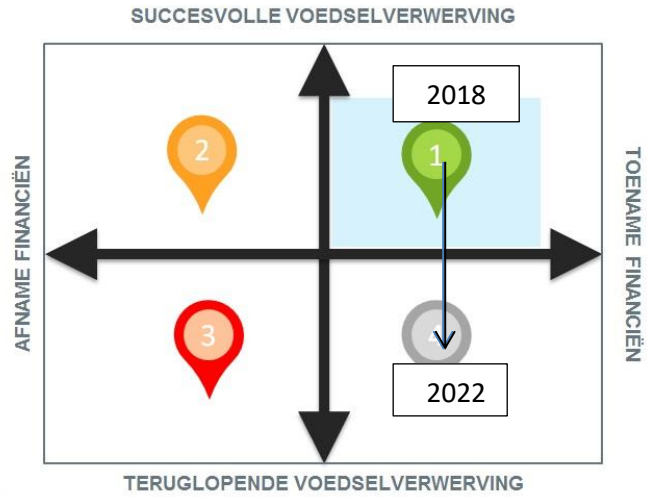


Schoemaker, 1995

1. **Constante alertheid:** Bij een toename van de voedselstroom met een organisatie die in staat is mee te groeien en dit goed te managen, doen zich geen problemen voor. Constante alertheid door borging van de werk- en bedrijfsprocessen moeten er aan bijdragen dat deze situatie in de toekomst gewaarborgd blijft.
2. **Achterblijvende organisatie:** Bij een toenemende voedselstroom en een organisatie die steeds minder in staat is deze stroom goed te verwerken kunnen grote problemen ontstaan in voedselveiligheid, logistiek en verwerking. Direct ingrijpen is noodzakelijk, door te onderzoeken hoe het komt dat de organisatie achterblijft en hoe dit opgelost moet worden.
3. **Bedreiging voortbestaan:** Bij een teruglopende voedselstroom en daarbij een organisatie die dit niet kan managen, ontstaat een situatie die zelfs het voortbestaan van de Voedselbank kan bedreigen. Immers niet alleen cliënten zullen dit merken, maar ook leveranciers zullen overwegen leveranties verder te reduceren als gevolg van de slechte organisatie, communicatie en daarmee de risico's voor de voedselveiligheid. Directe actie op verbetering van de organisatie alsmede het omdraaien van de terugloop in voedselleveranties zijn dringend.
4. **Ombuigen:** Bij een teruglopende voedselstroom maar een groei van de professionaliteit van de organisatie zal de organisatie, door het aanwenden van de professionaliteit, in staat zijn de terugloop in leveranties om te buigen in een toename. Belangrijk hierbij is gerichte communicatie naar leveranciers en het benutten en uitbreiden van het netwerk noodzakelijk.

8. Voedselverwerving en financiën

Voedselverwerving en financiën

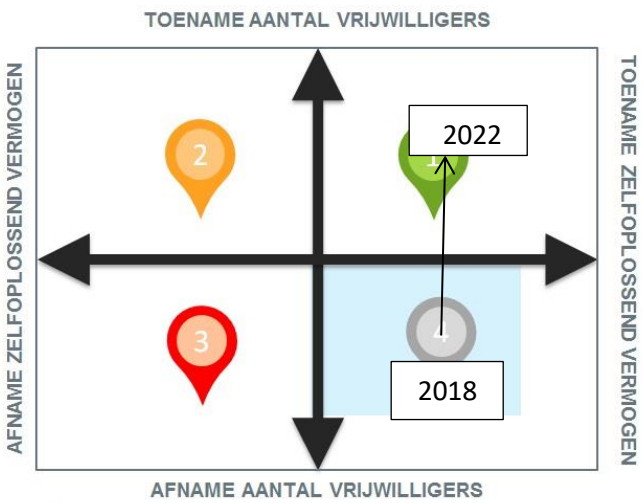


Schoemaker, 1995

1. **Financiële vrijheid:** Bij een toenemende voedingsstroom en een toename van de financiën is er geen probleem. Er zullen altijd genoeg middelen zijn om eventueel leemtes op te kunnen vangen. Ook aanpassingen aan de faciliteiten vormen geen probleem.
2. **Te veel voedsel:** Bij een groeiende voedingsstroom en afnemende financiën kunnen zich problemen voor gaan doen bij de inkoop van producten die niet of nauwelijks in het pakket voorkomen (kwaliteit). Bovendien leidt de groei van producten tot een grotere druk op de bestaande faciliteiten zoals opslag, koel- en vriescellen, logistiek en bedrijfsruimte. Bij afnemende financiering kan dit tot problemen leiden. Gedoseerde groei, een constante focus op wat haal- en beheersbaar is en meer acties om, desnoods, per project financiering te zoeken, kunnen oplossingen bieden.
3. **Pakket kwaliteit in geding:** Bij een afnemende voedselstroom en afnemende financiën kan een groot probleem ontstaan bij de inhoud van de voedselpakketten. Immers het ontbreekt aan de middelen om de afnemende leveranties te compenseren met de inkoop van producten. Actie om op beide thema's het tij te keren is noodzakelijk. Belangrijk is dat wat er nog aan beschikbare middelen binnen komt, wordt besteed aan de meest cruciale producten. Daarnaast moet er heel gericht naar fondsen worden gezocht die bepaalde producten willen sponsoren.
4. **Inkoop:** Bij een teruglopende voedselstroom en een toename van financiën zal er vooral geïnvesteerd moeten worden in het kopen van producten die door de terugloop in de leveranties tekort zijn.

9. Vrijwilligers en organisatie/communicatie

Vrijwilligers en organisatie

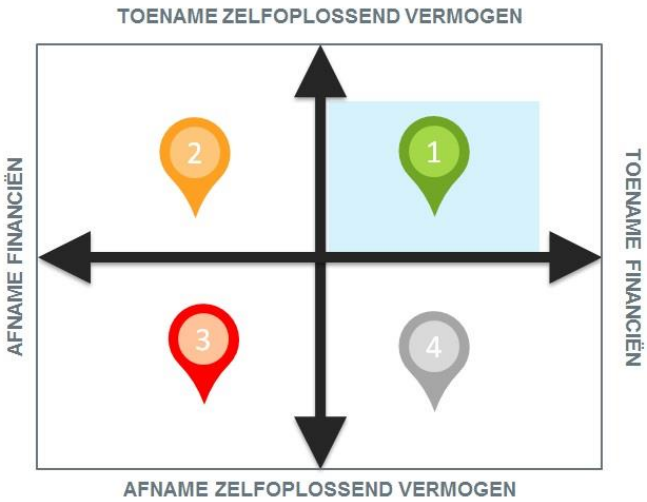


Schoemaker, 1995

1. **Geoliede machine:** Bij toename van vrijwilligers en een organisatie die meegroeit zullen steeds de juiste mensen op de goede plaats in de organisatie ingezet worden. Door goed te communiceren en de taakverdeling en werkprocessen goed te blijven structureren en aan te sturen, is er een goede sfeer en functioneert de organisatie als een geoliede machine.
2. **Onvrede:** Bij een toenemend aantal vrijwilligers en een organisatie die achterblijft, zullen steeds meer vrijwilligers op de verkeerde plaatsen worden ingezet, waardoor de kwaliteit van het werk achteruit gaat en er meer fouten zullen worden gemaakt. Het gevolg is onvrede in de organisatie, slechte communicatie en een dreigende leegloop. Dit tij moet gekeerd worden door een heldere organisatie en communicatie structuur neer te zetten (afspraak is afspraak) en de juiste persoon op de juiste plaats te zetten. Wellicht is het noodzakelijk afscheid te nemen van mensen.
3. **Verbeter de organisatie:** Bij een afnemend aantal vrijwilligers die in een niet goed georganiseerd organisatie moeten functioneren, is ingrijpen noodzakelijk. Ook met een afname van vrijwilligers, is het mogelijk om een organisatie goed te laten functioneren. Noodzakelijk is dan om de organisatie direct te verbeteren, de sfeer te optimaliseren en samen de schouders er onder te zetten.
4. **Ombuigen:** Bij een afnemend aantal vrijwilligers en een goed lopende organisatie, waar werk- en bedrijfsprocessen helder zijn en afspraak is afspraak geldt, zal de organisatie met minder vrijwilligers toch in staat zijn het niveau van professionalisme te handhaven en een proces op gang te brengen die de trend van afname van vrijwilligers om weet te buigen naar een toename.

10. Organisatie/communicatie en financiën

Financiën en organisatie



Schoemaker, 1995

1. **Juiste inzet financiën:** Bij een toename van het zelfoplossend vermogen van de organisatie en een toename van de financiën is de organisatie in evenwicht en in staat om de financiële middelen daar in te zetten waar dat nodig is. Dit gebeurt op basis van kennis en inzicht in de bedrijfsprocessen en de ontwikkelingen op de verschillende deelgebieden.
2. **Schaarste:** Bij een toenemend zelfoplossend vermogen en een afname van de financiën is het noodzakelijk keuzes te maken in de besteding van het schaarser wordende budget. Echter, de organisatie is in staat keuzes te maken op basis van kennis en inzicht in de werk- en bedrijfsprocessen. Tevens zal er energie gestoken moeten worden in het generen van meer financiële middelen.
3. **Ondergang:** Bij afname van de financiële middelen en een teruglopend zelfoplossend vermogen van de organisatie komt de organisatie in zwaar weer terecht. Het ontbreekt aan voldoende middelen die verkeerd in worden gezet. Bovendien is de organisatie niet in staat om meer financiële bronnen aan te boren. Diepgaand ingrijpen in de organisatie om de organisatie te redden van de ondergang is noodzakelijk.
4. **Theoretisch:** Een toename van de financiën in combinatie met een afname van het zelfoplossend vermogen lijkt een paradox. Immers een goed lopende organisatie zal in staat zijn de benodigde financiële middelen te genereren. Mogelijk is hier sprake van een geld stroom die structureel is en niet afhankelijk is van de prestaties van de organisatie. Dit lijkt echter theoretisch het geval te kunnen zijn.

Bijlage 1: Confrontatiematrix SWOT

SWOT (confrontatie matrix)														
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
S1	X	X	X	X			X			X				X
S2				X				X		X				X
S3				X			X							
S4			X	X										
S5	X											X		
S6	X		X	X			X							
S7			X			X		X						
S8			X											
S9			X			X								X
S10		X				X								
S11					X	X		X						
S12														
S13														
W1							X	X	X			X		
W2					X		X							
W3	X											X		
W4			X					X						
W5			X					X						
W6		X			X	X				X			X	
W7				X			X							