

# **Een Bord vol kansen**

**Strategie 2026-2030**

**Vereniging van Nederlandse Voedselbanken**



## Inhoud

Waar gaan we heen? .....	3
Onze missie.....	3
Onze visie .....	3
Onze kernwaarden .....	3
Hoe we werken.....	3
Belangrijke ontwikkelingen en trends .....	4
Afname aangeboden voedsel .....	4
Groei voedselvraag door macro-ontwikkelingen & Onder de Radar.....	4
Strategie 2026-2030.....	5
1 Klanten .....	5
2 Voedselaanbod en logistiek.....	5
3 Vrijwilligers en betaalde krachten .....	7
4 Rol VBN-team .....	8
5 Samenwerking, professionaliseren en eenduidigheid .....	8
6 Samenwerking met andere goede doelen/ hulpverlening/ overheid .....	10



## Waar gaan we heen?

We willen onze strategie herzien en aanpassen naar aanleiding van de veranderingen in de afgelopen jaren en de (maatschappelijke) trends die impactvol zijn voor de voedselbanken in Nederland. Dit doen we voor een periode van 5 jaar, dus tot 2030. Daarnaast hebben we de missie, visie en kernwaarden opnieuw bekeken en aangescherpt. In dit stuk wordt "We" gebruikt als het gaat over iedereen binnen onze vereniging en VBN" als we het hebben over de serviceorganisatie van onze vereniging.

## Onze missie

Voedselbanken verstrekken voedsel kosteloos aan mensen in armoede die het tijdelijk zelf niet redden. We doen dat uitsluitend met vrijwilligers en zoveel mogelijk met voedsel dat anders verspild zou worden.

## Onze visie

In Nederland leven nog steeds te veel mensen onder de armoedegrens. Voedselbanken helpen degenen die het financieel even niet redden door ze tijdelijk te voorzien van voedselhulp. Het voedsel dat we uitgeven komt zoveel mogelijk uit verspillingsstromen.

Zo zorgen we ervoor dat het leven van mensen in armoede wordt verzacht, voedseloverschotten verdwijnen en het milieu minder wordt belast. Om onze klanten te helpen weer op eigen benen te staan, werken we samen met andere organisaties en gemeenten. We streven ernaar dat voedselhulp tijdelijk is. Samenvattend noemen we dit: "Een pakket met een traject". Ons streven is zo laagdrempelig mogelijk te zijn.

## Onze kernwaarden

- **Toegankelijk** (welkom, laagdrempelig, bereikbaar, inclusief, oordeelvrij, transparant)
- **Behulpzaam** (Een pakket met een traject, menselijke maat)
- **Samen** (solidair, respectvol, met klanten, vrijwilligers en partners)
- **Ongebonden** (burgers voor burgers, neutrale partij, onafhankelijk)

## Hoe we werken

- We werken uitsluitend met vrijwilligers
- We verstrekken zoveel mogelijk gezond voedsel
- We verstrekken voedsel en persoonlijke verzorgingsproducten zonder dat onze klanten hiervoor hoeven te betalen
- We verdelen dit zo eerlijk mogelijk
- We werken veilig zowel sociaal als fysiek
- We zijn neutraal en onafhankelijk ('burgers voor burgers')
- We zijn transparant in onze verantwoording



## **Belangrijke ontwikkelingen en trends**

Een aantal belangrijke ontwikkelingen in de maatschappij, maar ook bij VBN liggen ten grondslag aan de nieuwe strategie 2026-2030. Op veel vlakken versterken deze ontwikkelingen de al bestaande koers, maar ze geven soms ook aanleiding tot een lichte aanpassing op verschillende gebieden.

### **Afname aangeboden voedsel**

Het maatschappelijk bewustzijn over voedselverspilling is sterk toegenomen de afgelopen jaren. Supermarkten en producenten zoeken naar manieren om voedselverspilling te verminderen en kosten te reduceren. Consumenten kiezen steeds vaker voor producten dichtbij de houdbaarheidsdatum, o.a. vanwege maatschappelijke redenen, maar ook vanwege de lagere prijzen. Er zijn daarnaast de afgelopen jaren commerciële partijen opgestaan die streven naar vermindering van verspillingsstromen zoals TooGoodToGo. En tenslotte streven overheden en ook de EU ernaar om de voedselverspilling in 2030 met 50% te verminderen ten opzichte van 2015. Hoewel we al te maken hebben met een afname van aangeboden voedsel, was er de afgelopen jaren nog voldoende voedsel beschikbaar. De verwachting is echter dat er de komende jaren een aanzienlijk tekort zal ontstaan in gratis aan ons aangeboden voedsel.

### **Groei voedselvraag door macro-ontwikkelingen & Onder de Radar**

De vraag naar voedsel vanuit de voedselbanken groeit door verschillende ontwikkelingen, zoals hoge inflatie, geopolitieke spanningen, een uitdagend politiek klimaat en een hoger percentage mensen met problematische schulden. Daarnaast bereikt VBN ook meer mensen die onder de armoedegrens leven door het project Onder de Radar. Daarom zou er sprake kunnen zijn van een extra toestroom die zorgt voor een nog hogere voedselvraag en daar moeten we ons op voorbereiden.

## Strategie 2026-2030

De strategie is opgedeeld in 7 strategische onderwerpen.

### 1 Klanten

We willen alle mensen bereiken die voedselhulp nodig hebben. Helaas lukt dit nog niet volledig. Met het programma *Onder de Radar* werken we aan het verbeteren van de zichtbaarheid en bereikbaarheid van voedselbanken. Zodra nieuwe klanten in beeld komen, is het belangrijk dat zij op de juiste manier geholpen worden – met voedselhulp én met ondersteuning richting structurele verbetering van hun situatie.

#### Uitgangspunten

- We werken zowel centraal als lokaal actief samen met gemeenten en andere externe partijen om het principe “Een pakket met een traject” te versterken en te realiseren
- We willen ‘Een pakket met een traject’ verder verankeren in de werkwijze van alle voedselbanken
- Na afronding en evaluatie van het programma *Onder de Radar*, worden de resultaten geborgd en breed uitgerold binnen de organisatie
- Het centrale klantregistratiesysteem wordt in de komende jaren organisatiebreed ingevoerd. Dit systeem is essentieel om te voldoen aan interne én externe informatiebehoeften. Gebruik ervan zal geen vrijblijvendheid zijn

#### Acties

- Voedselbanken gaan proactiever op zoek naar potentiële klanten, in nauwe samenwerking met gemeenten, hulporganisaties en andere lokale partners.
- Het nieuwe klantregistratiesysteem wordt in de komende 2 tot 3 jaar uitgerold naar alle voedselbanken. VBN biedt daarbij ondersteuning in implementatie en training.

### 2 Voedselaanbod en logistiek

De verwachting is dat het voedselaanbod zal afnemen door het verminderen van voedselverspilling door supermarkten en producenten, de consumentenkeus die vaker valt op producten dicht bij THT en het streven van de EU om de voedselverspilling in 2030 met 50% te verminderen t.o.v. 2015. Daarom wil VBN nu alvast acties onderzoeken en ondernemen over hoe dit verwachte gat aangevuld kan worden richting 2030.

#### Uitgangspunten

- We proberen (nog steeds) zo veel mogelijk aanbod te verwerven vanuit voedselverspilling



- Wanneer het aanbod uit verspilling niet toereikend is, gaan we over op andere acties en bronnen
- We streven naar een voedselbijdrage van minimaal 2-3 dagen per week en niet naar een volledige weekbijdrage, zodat onze klanten nog steeds in de supermarkt blijven komen. We hoeven dus geen volledige maaltijden te verstrekken. Dit vertaalt zich in het feit dat we ernaar streven om overal in Nederland minimaal 25 CE (Consumenteneenheden) per week voor een 2-persoonshuishouden aan te bieden aan onze klanten.
- We streven naar het aanbieden zoveel mogelijk gezond voedsel uit de Schijf van 5
- We zullen vaker dan in het verleden kijken naar financiering om in situaties waar dat nodig is voedsel te kunnen kopen
- VBN streeft ernaar om de lokale voedselbanken nog beter te ondersteunen bij het ontwikkelen van nieuwe initiatieven op gebied van voedselverwerving d.m.v. kennisdeling en inspiratie.
- We blijven bij ons huidige model met RDC's maar proberen de keten waar mogelijk effectiever te maken
- We streven ernaar om onze klanten keuze te bieden binnen ons voedselaanbod

## Acties

- Als er onvoldoende voedsel wordt aangeboden, zullen we de volgende acties nemen, bij voorkeur in deze volgorde:
  - Actiever streven naar het herverdelen van geworven voedsel tussen voedselbanken op basis van solidariteit met elkaar. Hierbij speelt regionale samenwerking in het ROP en samenwerking tussen de RDC's een belangrijke rol.
  - .Meer bewustzijn creëren ter bevordering van donaties door consumenten (bijv. door publieke campagnes), producenten en retailers (bijv. door retailers extra te bezoeken)
  - Voedsel kopen van ESF+ gelden
  - Actief extra gelden werven om voedsel te kunnen kopen in aanvulling van subsidies van de overheid (ESF+ of anderen)
- Onze inspanningen worden voortgezet om meer voedsel te krijgen dat “achter de douane” staat en nog niet is ingeklaard
- De samenwerking met de Groente en FruitBrigade en Groentebrigade Manna zal verder geoptimaliseerd worden, zodat we onze klanten nog meer gezond voedsel kunnen aanbieden
- VBN zal een onderzoek opzetten rondom de mogelijkheden van het laten produceren van voedsel uit verspillingstromen (project SocialFood).
- Binnen de ROP's is het belangrijk dat er afstemming plaatsvindt over de ophaal- en uitgiftemomenten in de regio, zodat we maximaal van het aangeboden voedsel gebruik kunnen maken



- VBN zal op zoek gaan naar grote partijen voedsel waar behoefte aan is bij de voedselbanken en die niet via reguliere werving te verkrijgen zijn. Hiervoor zullen wij eventueel een deel van de kosten betalen.
- Wij streven ernaar om:
  - Alleen boodschappenkaarten of andere tegoeden waarmee onze klanten zelf voedsel kunnen kopen aan onze klanten te verstrekken in aanvulling op een pakket, zodat we altijd goed met onze klanten in contact blijven
  - Geen voedsel in te kopen dat tegen het einde van de houdbaarheid loopt, om te voorkomen dat we gaan betalen voor voedsel dat anders gedoneerd zou worden.

### 3 Vrijwilligers en betaalde krachten

Wij willen een sfeer creëren waar vrijwilligers zich thuis voelen en een maatschappelijke bijdrage kunnen leveren, waardoor zij langjarig werkzaam willen zijn voor de voedselbank.

Door de vergrijzing lijkt de beschikbaarheid van vrijwilligers voor de komende jaren stabiel/groeiend te zijn. Toch worden sommige specifieke vacatures niet gevuld en worden soms betaalde krachten ingezet op tijdelijke basis. We blijven het van belang vinden een vrijwilligersorganisatie te zijn waarbij niemand op de loonlijst staat.

#### Wat kan wel binnen VBN, RDC's en voedselbanken?

- Inhuren van bepaalde diensten, zoals schoonmaak, accountancy, transportcapaciteit, opslagcapaciteit.
- Door een organisatie (een overheid, bedrijf of een goede-doelen-organisatie) iemand om niet beschikbaar laten stellen
- In een acute situatie, waarin de continuïteit van de dienstverlening ernstig in gevaar komt, tijdelijk een voorziening treffen door iemand in te huren en dus te betalen. Iemand in loondienst nemen is nooit toegestaan
- Structureel uitbesteden van een (deel)proces aan bedrijven/organisaties
- Voor cruciale centrale projectmanagement rollen moeten af en toe tijdelijke betaalde krachten worden ingehuurd, daar waar geen vrijwilligers gevonden kunnen worden of ter bevordering van de slagkracht. Die projectrollen dienen een duidelijk begin en einde te hebben en duren maximaal 1 jaar. De projecten moeten na afloop geborgd worden in de reguliere organisatie en het beheer van activiteiten en tools moet worden geïntegreerd in de organisatie en uitgevoerd worden door vrijwilligers

#### Wat kan niet?

- Conform artikel 3.4 in het Voedselbankreglement – in de rol van werkgever – iemand in loondienst nemen, waaronder wordt verstaan het afsluiten van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde of onbepaalde tijd, een nul-urencontract of andere contractvorm, anders dan een vrijwilligersovereenkomst.



- Het langdurig (langer dan een jaar) laten doorlopen van een tijdelijke voorziening (bij een acute situatie), waarbij iemand ingehuurd is.
- Het betalen van een tijdelijke voorziening met geld waarvoor de donateur een andere bestemming heeft gegeven

## Acties

- Ter ondersteuning gaat VBN voedselbanken helpen bij recruitment van vrijwilligers voor operationele rollen. Hiervoor creëert VBN een vast pakket aan tips en communicatiemiddelen voor de leden
- VBN gaat onderzoeken welke projecten (bijv. Onder de Radar, SocialFood, etc.) baat hebben bij tijdelijke betaalde projectmanagers en zullen hier proactief op in gaan zetten om meer vaart te zetten achter cruciale programma's
- VBN zal voor de leden weerbaarheidstrainingen ontwikkelen en aanbieden om te leren omgaan met actuele vraagstukken van de maatschappij die leven bij onze klanten

## **4 Rol VBN-team**

Het VBN-bestuur is vooral bezig met de dagelijkse operatie en heeft hierdoor minder capaciteit om zich op de strategische richting van hun portefeuilles te richten. Dit kan op termijn zorgen voor gemiste kansen in landelijke sturing en ondersteuning voor de leden.

## Uitgangspunten

- Waar nodig, toevoegen van slagvaardige uitvoerende kracht binnen sommige portefeuilles van het VBN-bestuur. Dit kan op functioneel gebied zijn, om bepaalde kennis en kunde op te bouwen, of voor het opzetten, uitvoeren en lokaal goed neerzetten van specifieke projecten.
- Uitbreiden en versterken van de rol van de relatiemanagers zodat ze in staat zijn om frequent in contact te staan met alle lokale voedselbanken en het VBN-team

## Acties

- Minder (fulltime) operationele focus bestuursleden; creëren sterkere uitvoerende teams naast het bestuur
- Relatiebeheerders krijgen nog meer een rol om voedselbanken te stimuleren om hun kwaliteit van diensten te verhogen, en (waar nodig) te wijzen op de niet-vrijblijvende elementen van het lidmaatschap van VBN. Dit noemen wij een signaleringsfunctie die dient van lokaal naar regionaal en centraal, maar zeker ook vice versa. Binnen deze rol kan de relatiemanager signaleren wanneer verandering nodig is en lokaal ondersteunen bij verandertrajecten. Het is niet de rol van de relatiemanager om specifieke projecten te implementeren, dit is een centrale functie.

## **5 Samenwerking, professionaliseren en eenduidigheid**

Hoewel er grote verschillen zijn in de omvang van de verschillende voedselbanken, is het belangrijk dat alle aangesloten leden van VBN op een aantal punten hetzelfde

werken. Momenteel ziet VBN grote verschillen op het gebied van o.a.: kwaliteit van intake en toepassing van 'Een pakket met een traject', de professionaliteit van websites en IT, en actieve deelname binnen de vereniging VBN.

### Uitgangspunten

- Aangesloten leden moeten aan alle eisen van wet- en regelgeving voldoen. We ambiëren dat alle aangesloten leden belangrijke processen op een vergelijkbare manier uitvoeren en een vergelijkbare kwaliteit aan klanten leveren.
- VBN streeft ernaar om alle voedselbanken te helpen met verdere verbetering van hun dienstverlening naar klanten, met oog voor de verschillen in schaalgrootte
- We zijn een decentraal georganiseerde vereniging waarbij we alleen zaken centraal laten oppakken als dat extra toegevoegde waarde heeft voor de leden. Dit wordt besloten in de ALV.
- De coördinatie van de verdeling van het landelijk aangeboden voedsel en partijen groter dan 20.000 stuks gebeurt door het landelijk verdelingsteam. De coördinatie en distributie van voedsel binnen de regio gebeurt door het RDC.
- Binnen het Regionaal Overleg Platform wordt de samenwerking op alle vlakken binnen de regio afgestemd en best practices gedeeld.
- VBN coördineert de samenwerking tussen RDC's

### Acties

- Zo snel mogelijk (voor 2030) willen we samen toegroeien naar het bereiken van de volgende doelen (in volgorde van belangrijkheid) met alle voedselbanken:
  - Voldoen aan beleid voedselveiligheid
  - Alle leden hebben de ANBI status en voldoen aan de verplichtingen die hier uit voortkomen zoals het publiceren van de jaarrekening op de website
  - Aanbieden 'Een pakket met een traject' aan alle klanten
  - Integreren van het nieuwe klantregistratiesysteem
  - Volgen van intakebeleid volgens de vastgestelde toekenningscriteria
  - Voldoen aan informatieverplichting aan VBN, zoals de Verdelingsbarometer, halfjaarlijkse enquête en deelname aan het ROP
- VBN zal namens de ALV erop toezien dat deze afspraken gezamenlijk worden nageleefd
- Het nog beter inzetten van de relatiebeheerders om de voedselbanken te ondersteunen

## 6 Samenwerking met andere goede doelen/ hulpverlening/ overheid

Er is de afgelopen tijd veel toenadering en contact geweest vanuit verschillende externe partijen voor verdere samenwerking.

### Uitgangspunten

- VBN gaat/blijft structureel samenwerken met een aantal goede doelen en hulpverleners op centraal niveau. Dit zijn: Rode Kruis, Leger des Heils, Humanitas, Stichting Urgente Noden, Schuldhulpmaatje, Stichting Leergeld, Financieel Paspoort, Jarige Job en het Armoedefonds
- VBN beperkt zich in eerste instantie tot de samenwerking met deze partijen, en facultatief met andere hulporganisaties
- Op lokaal niveau wordt verdere samenwerking met (andere) externe partijen in het kader van armoedebestrijding sterk aangemoedigd als het impact maakt voor de klant, bijvoorbeeld met de gemeente, of andere lokale NGO's
- We streven naar het opbouwen van een grotere, maar nog steeds beperkte/ bescheiden rol in het beïnvloeden van de overheid en publieke opinie ten aanzien van armoedebeleid
- We zullen convenanten afsluiten met andere organisaties om persoonsgegevens uit te mogen wisselen ten behoeve van het hulptraject aan de klanten

### Acties

- De portefeuille 'externe relaties/ public affairs' valt onder Team Communicatie. Vanuit het team public affairs (PA) en breder vanuit team communicatie worden de volgende activiteiten ondernomen:
  - Landelijk de samenwerking versterken met de hierboven genoemde NGO's en heldere afspraken maken over hoe wij elkaar kunnen helpen
  - Onze landelijke lobbyfunctie versterken, door te participeren in meer landelijke overleggen met overheden en andere NGO's over armoede en de rol van VBN
  - Programma's ontwikkelen samen met andere partijen om voedselbanken lokaal te helpen de beste hulp aan klanten aan te bieden in het kader van 'Een pakket met een traject'

## 7 Fondsenwerving

De afgelopen jaren is duidelijk geworden (o.a. door de coronacrisis) dat het belangrijk is om financiële reserves te hebben als organisatie. Zo kunnen we ook in een crisissituatie voedselhulp blijven bieden en hebben we als organisatie genoeg stabiliteit. Uitgangspunt blijft dat VBN alleen werft bij landelijk werkende partijen en via landelijke campagnes.

### Uitgangspunten

- VBN wil de centrale fondsenwerving verder uitbreiden om dekking te blijven vinden voor onze lopende kosten en investeringen, en additionele investeringen in belangrijke projecten mogelijk te maken

- We streven naar een sterk eigen vermogen om toekomstige uitdagingen aan te kunnen

#### Acties

- VBN streeft naar een intensivering van de landelijke acties gericht op consumentendonaties en naar het omzetten van incidentele donaties in structurele/ terugkerende donaties